·北大高等教育文库·

大学之道丛书



大学的逻辑

（增订版）

张维迎　著



THE LOGIC OF THE UNIVERSITY

THE LOGIC OF THE UNIVERSITY

- 大学的理念是为人类创造知识，传授知识，传承人类文明，推动社会进步。实现这一理念最重要的条件是，大学的教师队伍是由真正对研究和教学有特殊偏好、最具创造力、最能做出原创性研究成果的学者组成，并享有充分的学术自由。为此，大学必须有一个良好的治理结构。
- 北大的文化是什么？首先是“思想自由”，各种理念和思想都可以受到挑战和检验。第二是“兼容并包”。还应该有一个“追求卓越”，追求卓越不仅意味着做到最好，而且意味着尽可能更好。一个优秀的大学，它的文化应该是不断的反思和创新。
- 为什么一个大学可以基业长青呢？第一，大学具有最为忠诚的客户和品牌；第二，大学有一个持续的核心理念；第三，大学有着为这种核心理念而奋斗献身的一个师资队伍；第四，大学有着宗教式的组织文化；第五，大学本身是一个不断反思和创新的组织。



丛书策划：周雁翎
丛书主持：姚成龙
责任编辑：江清莲
封面设计：春天·书装工作室

ISBN 7-301-06704-6/G·0924
定价：25.80元



大学的逻辑



THE LOGIC OF THE UNIVERSITY

图书在版编目(CIP)数据

大学的逻辑(增订版)/张维迎著.—北京：北京大学出版社,2004.4
ISBN 7-301-06704-6

Ⅰ.大… Ⅱ.张… Ⅲ.高等学校-人才-管理-体制改革-研究
Ⅳ.G647

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第115687号

书　　名：大学的逻辑(增订版)
著作责任者：张维迎　著
丛 书 策 划：周雁翎
责 任 编 辑：江清莲
标 准 书 号：ISBN 7-301-06704-6/G·0924
出 版 发 行：北京大学出版社
地　　址：北京市海淀区成府路205号　100871
网　　址：http://cbs.pku.edu.cn　电子信箱：zyl@pup.pku.edu.cn
电　　话：邮购部62752015　发行部62750672　编辑部62767346
排 版 者：北京高新特打字服务社　82350640
印 刷 者：三河市新世纪印务有限公司
经 销 者：新华书店
650毫米×980毫米　16开本　16印张　227千字
2005年8月第2版　2005年8月第1次印刷
定　　价：25.80元

献　　词



谨以此书献给所有

关心中国高等教育事业的人们

增订版序



《大学的逻辑》自2004年3月出版以来，不到一年已销售了2万多册，多家报纸杂志发表了书评，来自读者的反馈使我备受鼓舞。一位北大教员对我说，如果这本书能在北大改革方案公布之前出版就好了，可以澄清许多认识误区。一些原来对改革不理解的人，在读了这本书后也改变自己对北大改革的态度。我想，这是逻辑的力量。

这次修订，增加了两篇，其中《大学的领导力与文化》一篇是我于2004年6月29日在中山大学和牛津大学联合举办的中国大学校长培训班上的演讲稿，之所以选择讲这个题目，是因为亲历北大改革的风口浪尖，我更加感觉到领导力与文化对变革的重要性；另一篇是我于2003年6月为北大改革方案写的说明，这个说明曾被多本讨论北大改革的书收录，但除了《学术界》征得我的同意外，其他书的编者都未给我打招呼。

作为一名北大的教授，能为推动中国大学的改革写点文字，引起人们的思考，我甚为欣慰。任何批评，都会促使我继续思考下去。

张维迎

2005年1月3日

于北京大学



原 版 序



围绕北大改革的争论，反映出的一个问题就是，即使我们一些长期工作在校园里的人，也很容易忘记社会为什么需要大学，大学要教员干什么，更不清楚什么样的制度才能保证大学理念的实现。我希望，本书的出版有助于澄清有关大学改革问题上的一些混乱观念。

本书收集了我最近有关大学和大学改革的几篇文章，其中《大学的理念与治理》是我为北大教育学院教育学博士生班所作的讲座；《大学的逻辑与大学改革》、《终身教职的理想与现实》、《学术自由与学术规范》、《一流大学与本土化》、《大学改革与公共理性》是《21世纪经济报道》记者龙希成先生和赵晓博士对我所作的长篇专访；《大学何以基业长青》和《研究型大学商学院之知识创新》系根据我的两个公开演讲整理而成。

我从来没有想过要出一本有关大学的书，虽然在过去5年里，作为光华管理学院副院长，我一直没有停止过对有关中国大学改革的思考。在过去的几个月里，伴随北大改革方案的提出，我自觉不自觉地卷入了一场波及海内外的有关大学改革问题的争论中，对我的批评比我自己的观点还要流行。在这个过程中，我尽量保持低调，多听听别人的高论。但有些话还是不得不说，因为我不愿意让没有逻辑的观点流行，同时，作为学者，我认为自己有责任澄清一些理论上的混乱。所以在2003年9月，当有关北大改革的争论趋于平静的时候，《21世纪经济报道》的龙希成先生希望就大学和大学的改革问题对我作一个长篇专访，我欣然接受了，但前提是只以一个学



者的角度，不代表任何官方立场。这个采访在该报连载五期，每期一整版，在读者中产生了积极的反响。于是，我考虑出一本书以便系统地介绍和阐述我对有关大学和大学改革问题的看法。这样就有了呈现在读者面前的这本书。

本书所述内容可以用“大学的逻辑”五个字来概括。我所讲的“大学的逻辑”，可以简单地表述为这样几句话：如果说大学的理念是为人类创造知识，传授知识，传承人类文明，推动社会进步，那么，大学的教师队伍必须是由真正对研究和教学有特殊偏好，最具有使命感、责任心和创造力，最能做出原创性研究成果的学者组成。为此，大学必须有一个良好的治理结构，其中，教师的聘任和晋升制度是最重要的方面。学术自由、学术评价标准、教授在学校中的权力等等，都具有内生性。在现行的教师人事管理体制下，大学变成了“家族组织”。不废除大学的“近亲繁殖”，不实行教师岗位的分级淘汰，不引进外部竞争，就不可能有真正的学术自由，不可能从根本上改变大学的行政本位，不可能建立真正的大学文化。

我要在此申明的是，本书中表达的观点纯属个人观点，与我所服务的机构无关。书中的任何错误，责任全由我自己承担。

张维迎

2003 年 11 月 14 日



目　　录



一　大学的理念与治理*



大学治理的基本问题是：用什么样的制度才能保证大学的目标和理念的实现。

现代大学的理念可以归结为：第一是创造知识；第二是传授知识，培养人才，并服务社会。无论创造知识还是传授知识，大学都不适合作为赢利性机构而存在。作为非赢利组织的大学，其治理结构必须平衡所有利益相关者的利益，必须以社会价值为目标，而不能以现有的教员或学生的利益为目标。

大学的理念要通过教授的创造性劳动来实现，所以如何选拔和激励大学教授是大学治理要解决的首要问题。在试用期基础上的终身教职制度，是选拔和激励大学教授的最为有效的制度安排。只有最具有使命感和创造力的教授，才最有积极性维护大学的声誉，才会以毕生精力致力于学术研究，以教书育人为乐趣。

知识创造需要学术自由，学术自由离不开人才流动。近亲繁殖必然导致学术自由的毁灭，学术创造力的衰退，并滋生严重的学术腐败和官本位思想。

大学的发展与进步，需要教授的创造力，也需要校长的领导力。

---

* 本文根据作者于2003年10月25日为北京大学教育学院教育学博士研究生所作的专题讲座整理而成。

如果我们把学术事务理解为“学”，行政事务理解为“校”，蒋梦麟校长所主张的“校长治校、教授治学”可能是大学治理的有效模式。校长是大学的CEO，权力不能太小，任期不能太短。

优秀的大学离不开优秀的文化。大学不仅要有思想自由，更应该追求卓越，不断地反思。

世界的经验表明，竞争，而不是政府的管制，才是推动大学健康发展的有效力量，实现大学理念的保证。

为什么提出大学的治理问题?

在经济学界、法学界，还有金融学界、会计学界，这几年讨论的比较多的一个问题就是 corporate governance，即公司治理的问题。当我们在讨论公司治理的时候，我们所关注的问题是：企业为什么要存在，它对社会有什么价值；一个公司的制度如何安排，包括产权制度和激励机制，怎么才能保证这个公司能够实现它所应该具有的价值。

企业之所以存在，是因为合作比个人独立行动可以创造更多的社会价值。在市场上，企业的社会价值表现为客户愿意为企业生产的产品支付的最大价格。但是，如果企业内部没有一个很好的权力分配体系，如果每个人对自己的行为不承担责任，企业的社会价值就不可能实现。公司治理结构首先表现为企业产权制度的安排。通常来说，企业中，一部分人拿固定的合同收入（如工资、利息），而另一部分人拿剩余收入，同时还享有对公司的控制权，我们把后一部分人叫做“股东”。这样，公司治理结构有一个很明确的运行目标，就是股东利益的最大化。因为股东得到的实际上是企业的剩余价值，在企业其他参与人的固定合同收入有保证的情况下，最大化股东的剩余价值与最大化企业的总价值是一样的。在大的企业里，股东把企业的日常管理工作授权给经理人。在这种情况下，公司治理可以进一步表述为：经理人如何更好地为投资者、为股东的利益服务。在竞争的市场上，要保证股东本身的利益，就要使这个企业更加有效率。当我们衡量一个企业是否有效率的时候，经常要看这个企业是不是赚钱、是不是赢利。其实赢利本身并不是一个公司存



在的原因，而是社会考核公司是不是完成了社会所赋予它的创造价值这一功能的责任指标。

其实任何一个组织都有一个治理问题，学校也不例外。涉及到大学治理的时候，要讨论的一个问题是：用什么样的制度安排能够保证大学的目标和理念得以实现。在这里，我首先简单提几句有关大学理念的问题。大学的理念并不是一成不变的，但是相对来讲，大学的理念具有相当的稳定性。最早对大学理念给出明确定义的是牛津大学的纽曼教授，他在《大学的理念》里面讲到，大学是“一切知识和科学、事实和原理、探索和发现、实验和思索的高级保护力量”。在19世纪的时候，德国著名的教育家洪堡对大学理念有更明确的表述，进一步提出：研究和为人类创造知识是大学的一个基本功能。前芝加哥大学校长爱德华·利瓦伊曾讲过这样的话：大学“不仅是人类诸多文化的保管者，而且是理性进程的监护人”。哈佛大学的特许状［在国外，特别是在早期，成立任何一个组织（corporation），包括像大学这样的组织，都需要有一个政府颁布的特许状］规定哈佛大学的使命就是，“在各个学科领域发现新知识；保留、解释和重新解释现有的知识；帮助学生掌握方法、知识、技能和探究问题的习惯，这样他们将会终其一生而不断地追求学问，领导社会向前发展”。现在，一个一般的现代大学，它的理念或者说目标可以归结为：第一要创造知识，第二要传授知识包括培养学生。这是洪堡的基本思想。在洪堡的思想传到美国之后，被做了修改，又添了一条，就是服务社会。我想这些你们可能比我更清楚。

大学与企业的不同在于，大学通常是一个非盈利机构，没有所有者；大学的社会价值也难以量化为货币形式的指标。后面我会解释为什么会是这样。但大学里同样需要制度安排。大学的理念也好，目标也好，都不可能是自动实现的。不可能是我们这些人坐在这里叫喊着要创造知识，要教书育人，要满足社会对我们大学的需要，这样就可以实现的。所以一定要通过一整套的制度安排来实现。这些制度安排就是治理结构，就是大学的治理（university governance）。

大学的治理涉及到一系列问题，比如：大学的控制权究竟应该在谁的手里？是在教授手里还是在行政主管手里，是在校长手里还

是学生手里，或者是政府手里？就是说，所有与大学相关的这些人当中，谁应该有控制权？假如一个校长能够拥有控制权，那么这个校长应该对谁负责，也就是说他应该以谁的利益为主来进行决策？这和企业有些不一样。企业比较明确，经理是股东的代理，所以经理决策的时候他应该以股东的利益为主。但是大学没有股东，那么它应该以谁的利益为主进行决策，就是一个有待讨论的问题。

与此相关的另一个很重要的问题是：什么样的人适合作为大学的教师？如何选拔和激励教师队伍？如果说大学的功能是创造知识和传授知识，那么这些功能主要都是通过教授完成的。学校的其他所有机构——比如行政机构——都是衍生工具（derivative），是派生出来的而非原始的需求。学生到学校里来，行政服务并不是他们本身需要的，而是由于学生为了获得知识和接受教育，或者说是教授为了创造知识而派生出来的一些对行政系统服务的需求。大学的教师队伍在一个大学里发挥着核心的作用，所以说如何选拔教师、如何激励教师是一个非常重要的问题。其实，在所有的组织里面都存在这两大问题：第一是如何选人，第二就是怎么激励他们。但是大学和其他组织相比，有着它自己的特殊性。

无论作为出资人还是社会管理者，政府都会介入大学事务。那么，政府对大学的控制应该到何种程度？大学的自主权应该有多大？有没有比政府控制更有效的办法来发展高等教育？

还有一点就是：要完成大学的目标，如何保证教授的学术自由是非常重要的。我们知道如果没有学术自由的话，那么大学本身创造知识的目标就不可能实现。

我想，讨论大学的治理结构可能就是要讨论这样一些问题。

大学的特征：知识传授

要理解什么是有效的大学治理，首先要对大学所生产的“产品”的特征有足够的认识。我这里主要是从大学的两种功能，或者说从两种产品特性来分析。大学有两种功能，第一种是传授知识，第二种是创造知识。它们各自有着自己的特点。

首先我们看知识传授方面的特点。任何一个组织都必须为社会带来价值。一般的企业有产品，有客户，比如IBM公司，它生产电脑，电脑就是它的产品；客户则是使用电脑的人，客户本身不是IBM公司的产品。但大学不一样，实际上大学的产品就是它的客户，它的客户就是它的产品。一方面，我们招来的学生是我们的客户，我们要为他们提供服务；但是另一方面，这些学生成为什么样的一种人才，能创造什么样的价值，又取决于大学教育，因此，他们本身又是我们的产品。

这一点对大学的管理方面会产生非常重要的影响。一般地讲，学生作为客户，那我们老师就要满足学生的需要。在市场上，客户就是企业的上帝。但在我们大学里，能不能说学生就是上帝呢？可能不能这么说，因为客户本身就是我们的产品。他来学校就是要学东西，就是因为他还不懂，所以才需要我们老师来告诉他们什么是重要的，什么是不重要的。学生不是评价老师的惟一有效工具，我们不能简单地听一个学生说这个老师好就认为他好，说这个老师不好就认为他不好。学生没有这个能力。所以我们在招人的时候，在提升一个教员的时候，如何处理学生对老师的评价问题就变得非常棘手。

在某种意义上说，学生就像孩子，我们不能让他们由着自己的性子，那样做是对他们不负责任。我在香港城市大学教书的时候，那里就发生过这样一个情况：要用学生打分来考核老师。导致的后果就是老师都忙着请学生吃饭，或者是考试的时候题目出得简单一点，作业判得松一点。这样做使学生高兴，学生就会给他打高分。但是这并不真正符合我们教书育人这一理念。在现实中存在许多这样的问题。比如说几年前，我们学院有一个博士后，他申请留校，我们没有让他留，但他上课的临场效果确实非常好。他知道我不同意他留校之后，上课的时候就在课堂上发泄一些情绪，煽动一些学生。这些学生跑来说，要是不留这个老师的话，他们就要求罢课。我说你们要罢课可以，你们有这个权利，如果你们认为罢课是正确的话；但是在选择老师，评价谁是一个好老师这样的问题上，我比你们有更好的判断力，我比你们更有能力判断谁是一个优秀的老师，

谁是你们真正需要的老师。问题是，为什么这个老师讲课好，而我却仍然认为他不是一个好的老师呢？我举一个简单的例子，他可以同时教五六门课，可以讲市场营销，可以讲战略管理，可以讲人力资源，可以讲宏观经济学，而且到处讲。但是这个老师——就像我后面讲的——他不创造知识。他可以把教科书弄得滚瓜烂熟，上课的时候可以讲一些很吸引人的笑话之类的东西，但是我不要这样的老师。课讲得非常动听的老师，有一些是非常好的，但是也有一些是很糟糕的。学生听课时，可能当场很热闹，很活跃，但是过后并没有学到什么。所以我说，选择一个老师，判断谁是一个优秀和合格的老师，我比你们更有发言权。你们不要告诉我说你们认为哪个老师最好。

当然，这不是说学校就不听学生的声音，而是说我们（包括学生们）必须明白，学生的声音只是代表一个方面。当然我们有些老师不合格，其实学生是能看出来的。比如他们上课只是照本宣科，学生没有任何兴趣，他讲的东西书上都有，甚至还不如书上的，学生自己也看得出来。但是我要强调的是，总体来讲，学生并不是评价老师的一个最好的尺度。这一点在任何一个场合我都要坚持。包括我们光华管理学院的 EMBA 班同学，他们也会提出这样一些问题。他们来上课多数都有一个很高的预期，然后如果觉得某个老师没有达到他们的预期，于是就可能有一些失望。那么我就告诉他们，我为什么选择这个老师，我为什么认为他是一个优秀的老师。我选老师的第一标准就是他的创造性，他不创造知识我就不会要他。我觉得这一点是非常重要的。

第二个特点，学生对教育的需求，和对一般产品的需求不一样。一般产品我们通常注重的是它的质量、性能，是它的价格，我们要的是价廉物美。当然，不同的消费者对质量和价格的评价有所不同。比如说，富人更在乎质量，而穷人更在乎价格，所以卖东西给穷人和卖东西给富人是很不一样的。但是对大学教育这一产品的需求，不仅仅取决于质量和价格，甚至主要的并不是取决于质量和价格。它还取决于什么呢？取决于还有谁在上这个大学，也就是取决于其他客户的质量。如果这个学校已经有许多非常优秀的人，那就可以

吸引来更优秀的人。校友和在校学生的质量越高，学校对新的学生的吸引力就越大。反过来说，如果这个学校已有的学生很糟糕，即使它改进了，教学质量提高了，收费也不高，但是大家仍然不愿意去上。比如说我现在决定上哪个大学，我要看这个大学原来毕业的校友是什么样的人，这个校友必须是十几年、几十年前毕业的，不是现在毕业的；我还要预测它的未来，几十年之后它是什么样的。因为我从这个大学得到什么样的价值，不仅取决于在这四年里面我能学到什么东西，而且依赖于从前的人学到什么东西，之后的人学到什么东西；从前的人处于什么位置，之后的人处于什么位置。其实，学校对老师的吸引力也取决于其他老师的质量。不是说你钱多我就愿意来你这个地方，比如汕头大学在 20 世纪 90 年代初以非常高的薪水来吸引人，但是仍然吸引不到。这就是耶鲁大学的汉斯曼教授讲的：教育是一个关联品（associative good）。

这就是说，对教育这种产品来讲，品牌的价值就变得非常非常重要，而且这种品牌不是你在短期内能够塑造的，因为你没有办法改变已经毕业的学生的质量，改变现有学生的质量也得好几年时间。

所以建立一个新的学校很难，难就难在优秀的校友资源的积累，而没有优秀的校友，吸引优秀的生源就很难。你可以试一下，说我要建一个新的大学，已经找到钱，我现在要吸引老师和吸引学生。如果大家都认为这个大学以后会变成一个非常优秀的大学，或许会愿意来。但问题是每个人都是理性的，如果现在已经有一所不错的大学，我为什么要冒这个险呢？我上了这个已经存在的有品牌的大学，即使我表现不好，我的学位仍然是值钱的。而我要是到这个新的大学里面去的话，如果万一其他的人不好的话，那么我自己再好，我获得的学位也没有多大的价值。所以建一个新的大学真的是很难的。

反过来说，一个大学一旦建立起来要倒闭也是非常难。这和一个企业很不一样。一个企业如果三年没有用好人，就完蛋了；但是一个大学一旦建立一个品牌以后，它三十年不用好人，也可能不会完蛋，虽然它的地位可能在下降。举例来讲，比如我们北京大学，即使我们所有的学生都松懈，教员也都松懈，即使我们的教员的各

方面质量都在下降，服务也都在下降，可在相当长的时间里我们仍然可以是中国最好的学校，因为我们招来了最好的学生，我们的毕业生平均起来仍然是最好的，在所有的大学中，它仍然是最好的大学。

所以一个优秀的大学要倒闭起来，那是需要非常非常长时间的。这就给我们有品牌的大学一个松懈的机会，从而容易导致我们骄傲自大，停滞不前。但是这样的一个好处是：大学一旦出问题之后，会有一定的时间，有一个缓冲余地，而不像企业，如果一下子弄不好，再要雇一个好的人来把它扭转，可能非常困难。然而同样带来的问题是：大学改革和变革的压力可能比较小。

从某种意义上来讲，大学一旦到了一定的年份、达到很高的声望之后，就变成一个近乎垄断的组织。比如英国的牛津大学、剑桥大学，可以几十年不怎么变，但是它们在英国、在世界上仍然具大很强的竞争力，英国最好的学生一定是往那里走。即使当教师，如果你在英国能得到五个大学的录用书（offer），其中有一个是牛津或剑桥的话，那你一定会选择牛津或剑桥，而不会选择其他大学。因为它们的品牌在那里，你出去以后，你的社会地位等等都会比在其他大学高。

这两个特征决定了我们大学的“客户”，一定是全世界所有组织的客户当中最忠诚的客户，而且其延续性可能只有宗教组织可以跟他相比。我们的学生在学校的时候会有好多的抱怨，但是出了学校之后，他们一般都会维护学校的名声，因为说母校好就等于说他自己好。这和一般企业客户不一样。一般企业的产品能不能使客户高兴是主要的评判标准。例如奔驰车出了问题，客户很不高兴，几次反映都解决不了，他就拿大锤子砸，他要让其他客户都知道。但是学生不会这样。学生诋毁学校也就是诋毁他自己，因为他自己就是这个学校的产品，所以在市场上，自己不会说自己不好。这当然也就带来一些问题，使我们学校里面好多矛盾不容易像企业那样暴露。一个企业，你的产品不好，客户就会有抱怨，但是一个大学的问题出现以后，在市场上，或者说在社会上并不能很好地反映出来。

没有任何一个赢利性的商业组织有如此忠诚的客户。比如我们

买电脑，如果我用了几年不高兴，下次我就会换一种品牌。我们租房子也是这样，买饮料、买食品都是这样。但是大学不一样，学生是从一而终的。由于有了这样一个特点，所以大学就容易成为一个长生不老的，或者叫做基业长青的组织。我有几次给一些企业界的人士做演讲，在讲到如何做到基业长青的时候，就用大学来说明。大家知道斯坦福大学有两个教授写了一本关于公司的书，他们在书中写了十八个优秀的企业，年龄至少都在五十岁以上，就是一些在二战之前建的，到现在仍然是非常优秀的企业。他们研究这些企业为什么能够基业长青。如果从大学看企业，那么大学比企业要长久得多。加州大学前校长克拉克·科尔（Clark Kerr）做过一个统计：1520 年之前全世界创办的组织，现在仍然用同样的名字、以同样的方式、干着同样事情的，只剩下 85 个，其中 70 个是大学，另外 15 个是宗教团体。全世界最老的大学是意大利的波伦纳大学，有一千多年的历史了，牛津、剑桥也都有八九百年的历史，我们北大有一百零五年的历史，事实上还很年轻。

大学可以存在这么长久，而一个企业要活二三十年都非常的困难。我经常跟学生讲，你们为什么要上这个大学，因为你们办的企业再优秀，可能没等到你退休这个企业可能就完蛋了，就不存在了。可是你上了北京大学，我们现在是一百零五年，那么再过一百零五年它也仍然是北京大学，所以你的子子孙孙都会记住他们的老老老爷爷上过北京大学，他会很骄傲的。也许因为这个原因，想在历史上留下名声的人就愿意把遗产捐赠给大学。

由于这些特点，如汉斯曼教授所讲的，大学不大适合作为一种赢利性的机构。当然现在我们国家出现了一些赢利性的教育机构，有些做得还不错。像美国也有几个，如凤凰大学。但是一个真正的长生不老的大学、研究型大学很难是赢利性的。人们对上大学的需求，跟上中小学还不一样。在中小学阶段，你只要有一个地方上，以后能考上大学就可以了。比如说我现在办一个培训班，我每个月给十万工薪就可以把全中国最好的老师招来。我的教育质量好，学生可以考上大学，他们就愿意来。一个人一生当中，初中、高中不是他追求品牌的时候，而大学则是非常重要的。显然这里有一个问

题，对于一个大学来讲，如果它已经建立了一个足够好的品牌，像我们原来的毕业生已经有拿诺贝尔奖的，也有卓越的政治家、企业家、科学家，非常有名气，那么当然了，再笨的人只要能上这个大学，对他都有好处。他一定愿意出好多好多的钱。

但是问题是我们能不能招他？我们不能招他。但是企业不一样，只要你出钱，愿意出一个较高的价格，企业一定愿意把东西卖给你。卖到什么程度？卖到你要是愿意出钱把他的工厂买下来他都愿意给你。但是大学不能根据谁出钱多我们就让谁去上学这样的标准来录取学生。大学里实际上实行的是配给制。大学当然也收学费，但是并不是你愿意出学费就会录取你，因为如果你的智商不高，会坏了大学的名声，就会影响大学未来的吸引力。

还有一些人出不起钱，我们仍然愿意他们来上学。如果我们认为某个人未来是一个真正能有大成就的人，我们就不仅愿意招他，而且会贴钱让他上学。为什么中国人去美国留学，美国的大学还会发奖学金，道理就在这里。有些人从学校得到奖学金，而另一些人愿意出加倍的学费上大学人家都不要。所以大学的定价方式和企业的方式是完全不一样的。反过来说，任何一个优秀的大学如果它堕落到这种程度：只要出足够的钱的人就能上学，出不起钱的人就不能上学，那么它肯定到最后就完蛋了。现在许多私立的中学也意识到这个问题的重要性，所以尽管这些中学对一般学生收费很高，仍然提供一些奖学金资助贫困学生。如果它仅仅收钱的话，出得起钱的人不一定是优秀的学生。它怎么能保证总体来讲它的学生是优秀的，比如能考上北大清华，考上一流大学的学生多呢？它有办法。它去把那些落后地区的尖子生，前几名的学生招来，免吃免住免学费让他们学习。几年后，这些人考上了北大清华，学校就开始宣传每年有多少学生考上北大清华，然后，它的吸引力就更大了。

所以说教育有它的特点，你不能完全按照普通的标准说，谁出钱多就为谁服务，能赚钱就行。当然，在大学里面，不同的产品还是不一样的。比如像商学院的 MBA 就是一个收费的项目，因为这里，收费与学生的质量不仅没有矛盾，而且是挑选优秀学生的重要手段。如果企业不愿意付钱，或者你自己不愿意付钱，可能说明你

的前途不被看好。

大学教育还有一个再分配的问题。大学是一个垂直一体化的组织，有上游产品，也有下游产品。能收费的地方我们收费，该补贴的地方我们就补贴。比如说，博士毕业以后在大学工作，可能赚不了多少钱，你不补贴他就不来。MBA 收费高但还是有人愿意来，是因为他有一个预期，他看中的是你的牌子，这对他很重要。我们的 EMBA 收费很高，但是我可以老实告诉你们，费用里只有不到 70% 是直接花到学生身上，那剩下的哪里去了？补贴其他项目了，包括研究项目，博士项目。我告诉 EMBA 学生，这是完全合理的。为什么？假如我们现在用同样的老师给你们上课，但不利用北大的牌子，你们愿意出这个学费的一半吗？你们不愿意。这就对了，学费的其他部分我们要上缴到学校，要用于资助教师的研究，给博士生发奖学金等等，塑造学校和学院的品牌。这对 EMBA 学生有什么好处呢？如果有更多优秀的博士生出来为这个社会创造知识，光华的牌子就更亮了；如果学校的品牌提升了，他们的文凭以后就升值了。所以这个钱是你们应该出的。

总而言之，一个大学不大适合变成一个赢利性的机构。一个大学一旦变成一个赢利性的组织以后，它就免不了要追求利润最大化和收益最大化，再好的大学一旦它变得以盈利为目标，就会走下坡路，至少不会成为一个研究型大学。比如北大，由于它在中国具有的近乎垄断的地位，如果我们仅仅从现有的教员来考虑，要赚钱的话，我们短期内是可以赚好多钱的。我们每个院系都能招来好多学生，甚至炊事员打着北大的牌子也能招到学生，卖三年文凭，每人都能保证是百万富翁甚至是千万富翁。所以这也就提醒我们要不断地反思，大学一旦堕落成为一个以赢利为目的的组织的时候，它的前途可能就不太妙了。但我们知道，任何一个组织总是有现实的利益在诱惑着它，这就是我想说的治理结构为什么那么的重要。一个好的大学治理结构应该保证我们始终不偏离我们的核心理念，不偏离我们的基本目标。

大学的特征：知识生产

接下来我们看一下知识生产的特点。与刚才的有点类似，但又不完全一样。我们要把已有的知识传授给学生，但是大学的功能不仅是传授已有的知识，而且要不断地创造新的知识。新的知识面临的一个麻烦就是不好定价，这可能是为什么哲学家虽然伟大但通常都是贫困潦倒的原因。知识不容易定价的原因，是它的价值需要很长很长时间才能显露出来。比如儒家思想，是春秋战国时候孔子创造的知识，到秦始皇的时候还觉得完全没用，而且反动，所以“焚书坑儒”，儒生被埋葬了，书也都烧了。一直到了西汉之后，大家才认识到儒家思想有价值，然后才复兴儒学，树立了儒家的地位。这样反反复复，到了“五四运动”的时候，“孔家店”又被打倒，说这些东西不仅是没有用而且还罪大恶极，对社会是有害的。那么现在呢，又快一百年过去了，我们再回过头来看发现其实不是这样。

知识的价值经常不是马上可以在市场上体现出来的，所以就不会有人愿意为它付钱。当然，你写了书，写了文章，会得一些稿费，但是这和你实际创造的价值是很不匹配的。这也是为什么需要国家扶持教育的原因。

还有一个原因是，即使大家认为知识有价值，但它的产权可能没有办法保护。一台电脑，我生产出来你要不要，我来给你演示它有多么好，如果最后你觉得好你要拿走，那你就得付钱。你不付钱就拿不走。如果你拿走了，没有付钱，没有得到我的批准，你就违反了产权法则，就应该承担民事责任甚至刑事责任。但是知识产品很难这样。比如，我在这里和你们讲这么多，我怎么向你们收费？我没有办法收费。就是说保护知识产权非常非常的困难。我有一个想法，我要卖给你，你如果问我这个想法是什么，我不告诉你，你肯定不会买，因为你不知道是什么，万一我骗你怎么办？如果我告诉你了，你也不会买，你说没听明白，其实你都装到脑子里去了！所以知识和其他产品不一样，没有办法定价。

知识生产还有一个特性，就是知识通常表现为创造者个人的业

绩，而不是他所在的组织的业绩。这对我们认识大学治理是非常重要的。我买了这台IBM的电脑——IBM曾有十几万员工，现在也有几万员工——那么这台电脑是谁生产的？不知道！我们只知道IBM，我甚至——我想，包括你们在座的各位——连IBM现在的老总是谁都不知道，更不要说它的普通员工了。但知识的创造有一定个性化的表现。我是北大的教授，当我发表一篇文章的时候，署名权是我的，产权是属于我的，文章是我写的，你们明明白白，所以在学术界，每个人的表现和信号，是比较透明的。当然，学者之间也有一个合作问题，现在的大学，诸位也都看到，也越来越需要合作了。但是合作成果通常也是署名的。除了集体署名我们不知道具体成员之外，再多的合作者，也总是有主要作者、合作者、助手之分的。就算是做杂事的人你都要写上去感谢一下，他在找工作时也可以告诉别人，“这篇文章我帮助过”。当然我们也知道，有些人不干活却也署名，但是行内人还是比较容易知道真实情况的。知识创造的个性化的特点很明显，个人的成果在外界都可以看到，所以大学的治理利用外部市场很重要。无论哪一个人，只要你是真正优秀的学者，那么所有同行人都应该能知道。如果没有这个特点的话，那么大学的治理结构和现在就会是很不一样的。很遗憾，我们现在的管理体制没有很好地利用知识创造的个人信号的市场化特征。

一方面知识产品不好定价，没有办法市场化，但是另一方面研究成果又确实表现为个人的业绩。这样，就存在着由谁来评价研究成果的问题。

知识产品只能由同行评价。我刚才讲，学生不是评价老师的最有效的手段，这是从知识传授来讲，对知识创造来讲更是这样。一个产品——好比电视机、电脑，不能是几个电视机生产厂家，比如长虹、康佳、TCL，坐在一起开会来评谁生产的电视最好。自我评价在这里是没有用的，最终还是要由消费者来评判谁的是最好的。一般产品都不是行内人评价，而是由另外一个独立的消费者群体评价的，因为真正的价值是对消费者的价值，消费者的认可才是最重要的。但知识产品通常没有这样一些客户，只能求助于生产知识的同行评价。我们在座的这些学者们谁优秀谁不优秀只能我们自己说了

算，因为只有我们自己有能力作出判断。尽管这种评价不是完美无缺的，但是我们找不到比这更有效的办法。汽车的生产很复杂，有上万个零件，我们买车人即使对汽车本身一窍不通，对机械原理一无所知，仍然可以评价。我可以看它的外观，我开着车感觉舒服不舒服，要是开了三天就出问题，那么这车肯定有问题。但是除了知识创造者群体本身之外，没有其他人真正有能力去评价一个学者的研究成果。这一点对我们后面理解学术界的学术规范的问题非常重要。

知识创造是对未知领域的探索。对未知领域的探索一定要靠思想的不断撞击才能实现。一个人即使再聪明，如果被放在一个没有知识场的地方，一定会觉得很空虚，因为只有输出没有投入。一定要有跟你层次相差不多的人，不断地挑战你，提出不同的问题和不同的看法来促使你不断地思考。你挑他的毛病他挑你的毛病，这样不断地促进，知识才能进步。从这个意义上讲，知识生产又具有团队生产的特征。如果团队的规模和密度达不到一个临界值，知识的创造就不可能。

知识的创造需要自由。思想自由和学术自由非常重要。学术自由意味着各种命题、理论、信念、事实都应该受到挑战和得到检验。如果我们给学者规定一个框框，就是什么你能说什么不能说，就不会出现真正的新知识。当然，除了学术自由，还要有学术规范。确立学术规范的目的，是为协调学者之间的行为，减少交流成本，从而使得知识可以更好地积累和传承。所有的知识创造都是在承认一些基本的规范下进行的。虽然学术规范本身可能会变化，但是它的变化一定要问题积累到一定的阶段。比如说牛顿力学，在量子力学出来之前，它就是一个最基本的规范，你不能挑战它。一加一等于二这也是我们不能挑战的。你不能说我思想自由，你说一加一等于二，我就是不同意，我认为一加一等于三。所以，讨论任何问题，一定要承认存在基本的规范。确实，我们发现——包括在北大的校园里面——经常会发生一些逻辑性的错误。我们有些人文学科的学者可能受到科学的基本训练较少，所以讨论问题时经常在抒发感情，而不是讲逻辑讲科学，这样别人就没有办法进行讨论了。如果一个

大学到了这样一种程度的话，教授之间讨论问题没有一个基本的规范，没有大家公认的前提，争来争去不知所云，这个大学的问题就大了。

无论是从传授知识的角度还是从创造知识的角度来看，大学都不大适合作为一个赢利性组织。如果一个大学可以变成以赢利为目的的组织的话，那么事情就简单了，可以套用一般企业的规则，由股东说了算就可以了。我当教师，你雇佣我，你给我多少钱，我愿意干就行，剩下的都是你的，至于你能不能把产品卖出去，那是你的责任。由于大学的特征，我们很难成为这样一个组织。

当然，有一些知识的传授是可以商业化的，那就是一些实用性很强的知识。我想，现在培训性质的民办大学，是可以做起来的，但是不可能做成一个真正的研究型大学。至少以我现在的认识它是不可能的。一些民营企业家，经常跟我讲要办大学什么的。我就说，你办大学要弄明白，如果说你要去赚钱，那你永远难以办成一个好大学。你可以办一些技术性高等职业学校，你可以苟延残喘地活着，因为这个社会的需求很多。但是要真正办一个有品牌的像北大这样的大学，那是不可能的。美国是最商业化的社会，美国的大学都是非赢利性的，只是最近才出现了一些利用网络技术的赢利性大学。

研究型大学生产的是上游产品，与商业化很强的下游产品不同。所以，不要期望我们的大学去和那些下游的培训性的学校竞争，因为你的层次和它是不一样的。在我们现在的市场上，在教育产品越来越多元化的情况下，我们不应该忘记自己在做什么，我们做的产品的特点是什么。

作为利益相关者组织的大学

如果我们理解了大学的特征，就容易理解大学的治理结构的特征。如前面所言，大学一般来说是非赢利性组织。法律上讲，一个非赢利性组织和一个赢利性组织最大的区别在于你有没有股东，能不能分红，而不在于是不是赢利。

任何一个组织都存在一个激励问题，也就是如何使每个人为自

己的行为负责。一个组织的人越多，激励问题就越严重，因为每个人都希望别人努力工作而自己享受，也就是“搭便车”。一个赢利性的组织的激励问题是由合约安排的，其中所有权最为重要。比如一个企业，有股东、经理、债权人、雇员，等等。股东是企业的所有者，拿的是剩余收入并拥有对企业的最终控制权，其他成员拿的是合同收入，一般不拥有对企业的控制权。企业通过向客户提供产品和服务获得收入，在扣除利息、工资和其他投入成本后，剩下的才是股东的收入。在这样的制度安排下，企业经营的最终责任由股东承担。或者套用法律术语讲，其他人承担的是过失责任——如果我没有过失，我就不承担责任；而企业的老板、股东承担的是剩余责任（严格责任）：如果没有发现其他人有过失，责任都是自己的。雇员到月底要领工资，你不能不给他工资，除非他这个月没有上班，或者是你规定的任务他没有完成。可是一个股东或一个企业家，不能到年底后说我今年辛辛苦苦，客户们都得给我付钱。你再辛苦，如果企业效率不高，产品没有市场，可能血本无归。所以这个责任是很不一样的。有了这个责任制之后，老板或是企业的股东，就有积极性把企业搞好，也有积极性监督经理人，激励他们努力工作。因为股东承担着风险，如果他不监督其他人，风险就是自己的。比如你办了个餐馆，但是你疏于管理，弄得服务员和厨师都非常懒散，结果顾客吃火锅的时候，锅里吃出老鼠来了，那你这个老板就得承担责任了。企业破产了的话，你的投资就没有了。因为这个原因，企业管理者必须对股东负责。

当然也有人争辩说，企业也应该是利益相关者组织，也就是应该为所有的利益相关者考虑而不是只为股东考虑。这些利益相关者包括股东、债权人、顾客、供应商、当地居民等等。但是我的观点很明确：为股东考虑是一个责任制（accountability）问题。大家都知道，一个人担负的责任越多，他就越可以逃避责任。如果我们要求企业的老总对所有的利益相关者负责，他可能对谁也不负责任。比如说，我没有赚钱，股东也没法找我的麻烦，因为我会说：我不能只考虑你股东的利益，还要考虑工人的利益；我要解雇工人，工人也没有资格找我，因为我不能只考虑工人的利益，还得考虑股东的

利益。经理总是可以找到借口，可以不承担任何责任。

大学作为一个非赢利性组织，是一个典型的利益相关者组织，每个人都承担一些责任，但没有任何一部分人对自己的行为负全部责任。大学里面的利益相关者包括教授、校长、院长，包括行政人员，包括学生以及毕业了的校友，当然也包括我们这个社会本身（纳税人）。我们要大学，是需要这样一个组织去创造知识和传授知识。那么大学是不是真正完成了这个任务呢？对企业来讲，你要为社会做贡献你才能赚钱，如果你生产的产品没人要，那你就完蛋了，所以你会有一个很强的激励机制为社会创造价值。大学里，这一激励机制实现起来是非常难的。我们说要为社会创造价值，创造知识。但是假如我们不创造知识的话，在这个社会中究竟谁会受到损害呢？受损害的人多了，不是一部分人。比如说北大或是任何一个大学走下坡路，谁受到损害了？所有我提到的人都受到了损害：社会受到损害，国家受到损害，学生也受到损害了，老校友，毕业了三四十年的老校友都受到损害了，因为大学的名声变坏，文凭贬值了，原来的校友脸上也就没光，甚至不好意思再说我是哪里毕业的了。教授当然也受到损害，你这个地方你这个院系这么糟糕，你出去人家说那地方没有好人，那你也脸上没光。行政人员呢？他们的位置也坐不稳了，学校不好，收入也低，甚至连基本的花费都不足。每个人都受到损害，但是没有任何人对自己的行为承担全部责任。反过来说，大学搞好了，所有的人都可以受益。比如我上大学的时候，那个大学很糟糕，很容易考进去，我一去报名就被录取了，但是之后二十年这个大学发展很好，名声越来越响，现在进去可难了。我的文凭就升值了，好像我那时候上这个大学也很难似的，但是实际上不是那么回事。但是没有关系，我也可以享受大学发展本身带来的这些好处——Free rider。

因此，大学的激励问题与企业很不一样。我们说对社会负责，比较抽象。对企业来讲，对社会负责在大部分情况下都落实为你能不能赚钱。前面提到，企业赢利是社会考核企业的一个方法。但是，即使这样我们也知道并不是能赚钱就一定对社会有价值，也并不是对社会有价值就一定能赚钱。所以我们对企业仍然强调一个社会责

任（social responsibility），把它作为一个补充。这就像我们每个人，不违法是一个基本的要求，但并不一定等于你不违法就对社会没有害处，所以我们还有道德和社会规范来约束个人行为。对企业也是，利润是衡量一个企业价值创造的基本手段，但是由于制度的不完善和竞争的不充分，有时候你会明确地发现，赚钱和社会的利益是有冲突的，这就要培养社会责任感。对于大学来讲，由于我们没有这样一个赢利性的目标，我们的业绩难以用一个量化的指标度量，所以我们每个人都可能会逃避责任。所以我们就更要培养我们对社会的责任感。如果我们不能创造知识，我们不能培养好的学生，那就是我们没有为这个社会尽到责任。即使大学没有倒闭，我们仍然应该感到羞愧！

回过头我们再来讨论，大学的一个决策应该以谁的利益为重。应该是教授吗？如果我们以教授利益的最大化为目标，这显然是不合适的。大学的决策不能完全为教授的利益来服务。我们能不能说以学生的利益最大化为目标呢？显然也不能，因为有些学生只是为了混文凭，管得越松越好。我们当然也不能以行政人员的利益最大化为目标。大学的决策必须在诸多利益主体之间寻求一种平衡，不能走任何一个极端，仅仅强调某一方面的利益。

由于没有明确的股东，大学很容易形成“内部人控制”。这里的内部人可能是教授队伍，也可能是行政管理人员。大学是以教授为主体的，在教授队伍水平不高或者我们没有办法约束教授行为的情况下，教授腐败起来可能是很糟糕的，因为教授也是人。如果教授本来就不是一个真正的学者的话，那么问题就更大了。对大学来说，在任何时候都不能以它现有人员的利益为追求的目标。如果我们以现有人员的利益为目标，那么我们办大学方式就完全不一样了。显然是要趁这个时候赶快卖我们的牌子，什么时候卖到不值钱的时候拉倒，卖到边际效益等于零的时候拉倒。显然我们不能。我们现在研讨的北大的改革、教育的改革，这个改革涉及到我们所有人，但是我们要从整个社会的角度看我们是不是完成了我们的使命，尽到了我们的责任。否则的话，大学的存在就是没有意义的。

我再强调一下，大学不是为了在大学工作的人而存在。当然企

业也不是为在企业工作的人而存在。但是企业有一个市场价值可以约束，雇员的工资付了，银行的钱付了，其他的成本也都付了，企业还能赚钱就说明企业创造了价值，除非企业有违反法律和道德的行为。但是大学没有办法这么衡量。所以我们就一定要谈一些抽象的理念，谈我们对社会的责任。

激励大学这样一个组织是非常非常困难的。所以在大学里工作的人，有一个基本的理念是非常重要的。讨论一般的社会问题，我们常用到公共理性这样一个概念，强调知识分子和别人不一样。同样，讨论大学本身的问题，也要更多地从公共理性出发，当然这是很困难了。因为每个人都有自己的利益，我提不成教授，我当然不高兴，我干吗要从别人的角度考虑？但是我们要始终清醒，我们为什么要有教授这个位置？需要这个位置不是为了让你有饭碗，不是为了给你一个教授的头衔，而是为了有人创造知识，为了教书育人。如果你在这个位置上没有办法完成这个使命，那么就意味着你不应该升到这个位置。这是一个理念。我们后面要专门讲到文化。

由于没有一些非常容易量化的指标，所以大学的声誉就变得非常重要。一个大学，如何使得它的每一个成员：校长、教授、行政人员、学生都关心学校的声誉（reputation），是一个非常重要的问题。我们可以卖文凭挣钱，但是我们不卖文凭，这是因为我们关心我们的声誉。卖文凭之后我们学校的社会声望就下降了。但是我们怎么做到这一点呢？包括学生在内，每个人的行为都会影响到学校的声誉。比如清华学生泼熊事件，就毁坏整个清华的声誉。同样要是北大某个老师或者学生干坏事，也会损害北大的声誉。我们有什么办法让每一个学生每一个老师都重视大学的声誉呢？比如我们办公司，是不是有助于维护北大的声誉和品牌呢？这是我们每一个在大学里的人都应该思考的问题，并且要具体地落实到我们本身的一些制度安排上去。过去戴校徽就是这样一个约束。因为你戴了校徽之后，别人知道你是北大的，所以你干坏事的可能性比较小。你不戴了，大家不知道，你就更可能浑水摸鱼。

维护大学的声誉和品牌并不是一件容易的事情，因为太多的人有太多短期利益的诱惑。企业的所有者通常会积极地维护企业的声

誉。如果这个企业是我的，即使我快要死了，或者要退休了，我仍然会非常爱惜我的企业。为什么呢？因为企业的名声越好，我可以卖的价格就越高。但是大学没有所有者，一个大学教授退休时不能出售自己的职位，他没有办法说，我有所有权，我有一股，我不做教授我就转让席位。那是不可以的，退了就退了，离开了就离开了。这样的人你还怎么能让他去关心学校的声誉呢！这是治理当中一个很重要的问题。

教员的选拔和晋升制度

虽然我们强调大学是一个利益相关者组织，但是我们应该看到，无论是传授知识还是创造知识，教授的作用都是主导性的。一个大学究竟是好是坏，教授队伍的组成非常重要，教授的权力也非常重要。如果一个大学的教授队伍不是由真正具有责任心和使命感的学者型人才组成，教授不以学术研究和教书育人为天职，这个大学就不能为社会创造价值，不可能真正关心和爱护自己的声誉。教授的选拔和激励制度是大学治理中的一个关键环节。所以，接下来我要讲的就是，在大学这个特殊机构里面怎么样才能够选择最好的老师、最好的学者，并且去激励他们努力奋斗。

选一个教授非常困难，困难在哪里呢？就在经济学讲的信息不对称。一个优秀的学者，不仅要有很强的搞学问的偏好，还要受过很好的训练，要有天赋，还要具有某种压力。许多条件结合起来才是一个好教授。当我们面对一个年轻的求职者时，怎么去判断这个人是一个好苗子还是一个不好的苗子呢？比如选体操运动员，好比李宁，选他的时候教练要专门去他的家乡看看他父母长的什么样，他父母的身材如何，量他的大腿小腿的长度的比例如何，然后把所有这些综合起来考虑才能看他以后有没有可能拿世界冠军。选教授与选体操运动员不同，但并不更容易，因为目前还没有一个生理上的指标能衡量一个好的教授。有的人长得很难看，但是学问做得好；有的人长得漂亮，但是学问不一定做得好。选拔教授没有一个明确的生理标准。

尽管选择是很困难的，但是选择大学教授还是有一些大家公认的条件。首先，一般来讲要受过很好的专业训练，系统的教育。“科班出身”是很重要的，但是反过来，科班出身也是有问题的，并不是所有科班出身的都是优秀的人才，也不是没有经过科班训练的就一定不能当个好教授。我们知道好多优秀的学者，比如钱穆，就不是科班出身而是一个小学教员，还有华罗庚也不是科班出身，但却成为一个大数学家。那么大家就要问了，为什么还要求科班出身呢？这是统计学上的一个问题，我们想犯哪一类错误。统计上有两类错误，第一类是可能拒绝一个正确的选择；第二类是可能接受一个错误的选择。关键是看想要避免哪一类错误，如果我们要求每个申请人都有博士学位，可能在选择的时候就拒绝了一个优秀的候选人；但是如果不要求这个条件，所有的人，比如小学毕业都可以申请来北大任教，我们就有可能犯第二类错误，就是接受了好多不该接受的人。我们看哪一类错误更容易发生，然后我们再决定用什么样的办法比较好。科学发展到今天，我们有理由相信，没有受过博士训练的人未来是不大可能成为一个合格的教授的，所以我们招聘新教员的时候，要求候选人应该有博士学位。

其次，当教授必须有一个试用期。因为选择的困难，选择可能犯错误，所以在选拔教授的时候绝对不能一面定终身。大学的教授一定要有一个试用期。就像谈恋爱也还要有一个过程，你不能说见一面就要结婚，那这家庭就太不稳定了。当然有的人可能比较着急，谈三个月恋爱就结婚，我们都会觉得这些人有问题。选教授类似谈恋爱，见了候选人，面谈一小时两小时，或者一天，看了一篇文章，怎么就能确定他以后会有大成就？只能是说有可能，但是不能保证，所以可以先试用，如果不合适，还可以辞退。一般大学中试用一个人要五六年时间，或者要六七年时间，这也是大学人才制度的特殊性。试用一个搬运工，要多长时间？一天两天就行了，甚至一小时就行了，让他扛上一个二百斤重麻袋看他能走几步。试用一个保姆得多长时间？一天两天肯定不行，因为她要熟悉你的家庭环境，熟悉你的生活习惯。好，给她一个月时间差不多了吧。一个月之后还觉得这个人不合适，还是什么都学不会，那就得打发她走人。如果

你雇用一个秘书，大概得半年时间试用。雇一个大学教授得六七年的试用期。为什么这么长？一个人拿到博士学位毕业以后，没有六七年时间是没有办法表现出来的。当然有一些人可能很快，或好或坏，两三年时间就表现出来了。比如说刚才讲试用秘书需要半年时间，但如果她第二天来上班就偷了你一百块钱，那你就知道她不行，干吗还要再试用五个月零二十九天？那就没有必要了。试用保姆，如果十天之内你让她做什么都能做得非常好的话，那也就不用再试用了。大学教授平均起来是六七年，这是经验，但是有的人大器晚成，六七年还试用不出来。但是，制度是针对绝大多数人设计的。如果你真是大器晚成的人，也没有关系，你离开了以后也还会成功的。这样的事情其实也不少，包括在国外有一些学校比如说做了六七年了这个人也没出什么成果，学校说那不行你得走人，结果走了之后过了三四年成果全都出来了，十年不鸣，一鸣惊人。但这没有关系，你还可以回来；即使不回来，你在其他大学工作，对社会也没有损失。也有人慧眼识真金，有些校长判断某个人是个大才，虽然他还没有什么成果，还是顶着压力再用他两年。过两年之后出了成绩就证明成功了。但是这种情况，一般人不是随便可以乱说的：我是大器晚成的人，你们再给我一次机会吧！如果六七年还没有表现出来的话，我觉得再想有所表现就很难了。就算你没有学术论文正式发表，但是至少也要证明你很有思想，与众不同吧。这就是选人的问题，很困难。

再说作为教员，我们生产的产品有一个投入与产出的关系问题。我们花了时间搞研究是不是能出成果呢？不一定！那么，我们是论功行赏呢还是论苦行赏？论苦行赏，就是以你的投入来看你行不行，你这个人很努力，一晚上不睡觉都在办公室工作，尽管不出成就，也给你升教授。这就又回到一个问题：我们大学的目标究竟是什么？如果大学就是给大家一个工作，那他这么辛苦当然应该提了。但是如果我们的目标是要创造知识，我们的目的是培养人才，那你就不能说是因为他辛苦，熬足年头了就给他提教授。在大学里面评价一个人主要应依据他的产出，而不是投入，这是大学的功能决定的。

论功行赏就是按照产出测定，有时候也有一定的问题。美国有

这个问题，像我们国家就更有问题了，因为有个学术成果的评价标准问题。后面我要说到什么是产出，什么状况下我们算做产出。但无论如何，我想要比测定投入好一点。我说一个很简单的道理，但是我们经常犯这样的错误，比如你要去申请职称晋升或科研项目，你过去花过多少钱，得到过什么研究基金，这成了一个标准了。这不应该是一个标准的。申请教授就是要看你究竟做出了多少东西，不能讲投入不讲产出。谁过去花得钱多，以后拿项目就越容易，这很荒唐。有的人就没有花国家的钱，也懒得去申请那些研究基金，但出了很好的科研成果。有的人什么基金都申请，花了国家好多钱，但并没有做出像样的学术成就，但他们找钱越来越容易，这就太荒唐了。评价一个教授，我们要真正激励他，就是要按照他的产出，而不是投入。花钱太多，研究成果应打个折扣才是。

但是按产出也有一个问题，就是偶然性。研究工作有时候也是有运气的，有时候运气好，就跟种地一样，风调雨顺，撒下种子，麦子稻子都发芽了。有的人运气不好，就是出不了结果。好多自然科学研究就是这样，特别是实验学科更是如此。现在人们一般以为自然科学是科学，而社会科学不是科学，自然科学家往往看不起社会科学家。社会科学因为研究的对象太复杂，出大成就的一定是一些绝顶聪明的人；但是也因为它复杂，谁都可以浑水摸鱼，这就坏了社会科学家的声誉。在社会科学界，人才的分布是一个非常宽的带，有很笨的人也有绝顶聪明的人。自然科学界的智力分布就相对窄一些，太笨、没有经过严格的科研训练肯定不行，但是做出一些成就也不一定需要绝顶聪明的人。有好多的实验，你可以不断地试，试几十次，上百次。我在牛津的时候，有一些朋友是搞实验的，搞晶体的，种下去后就去旅游了，回来后发现长出来了，就高兴得不得了，没长出来就蔫了，又得重做。可能有这种情况，与运气有关，比如说你写一个题目，研究国际恐怖主义的，“9·11”之后马上就吃香了。但是这些都是可望不可求，每个人都只能认认真真做好自己该做的事情。

选拔教授的工作，只能由同行来做，不可能靠外行。你的研究做得好不好，只有和你领域相同或相近的人，才能说得清，所以在

选拔教授的时候我们面临的最大的威胁是什么？就是五个字——“武大郎开店”。从人性角度讲，每个人都不愿意别人超过自己，比自己更优秀。当然也不希望别人和自己差得太远。比如你是一个优秀的学者，你不希望同事比自己水平太低，因为太低了就没有办法对话了。富人也是这样，他希望别人不如自己富有，但也不希望穷人太穷，因为穷到一定程度以后富人就有危险了。所以最理想的是，别人过得可以但是自己比别人更好一点，如别人开一辆桑塔纳，他可以开一辆奥迪车，而不是他开一辆奔驰，别人坐一辆马车。学校的新教员要由现有的教授来选。我怎么会愿意选一个比我好的人，在学术地位上和声望上超过我的人？假如我觉得有些人好了以后就可能把我替代了，我就没有位置了，那我就更不能选拔这样的人了。制度上怎么解决这个问题，怎么让大家避免“武大郎开店”呢？

这就是我要讲到的大学在试用期之后的终身职位和学科的末位淘汰的问题，也就是 Tenure 制度问题。Tenure 制度一般被认为是用来保证学术自由的，它最初也确实和这个有关——斯坦福大学的一位教授因为发表了校董事会成员不喜欢的言论而被开除了，于是美国全国教授协会建立了 Tenure 制度。但它最重要的作用并不在于此，而且 Tenure 制度能否保证学术自由本身就很难讲。如果只有拿到 Tenure 的教授才有学术自由，那是不是说拿 Tenure 之前就没有学术自由呢？显然不能这么说。

Tenure 制度与我们过去的铁饭碗是不一样的。拿到 Tenure 的教授是经过试用期后严格选拔出来的，铁饭碗是只要你拿到饭碗就有饭吃。其实我们的铁饭碗倒是没有能起到保护学术自由的作用。我更看重的是这种终身制在人才选拔中防止“武大郎开店”的积极作用。假如我是一个教授，系里已经有十个教授了，如果我们再选一个人，他比我好，下次我就被淘汰了，那我当然就不愿意选他了。但是假如我的位置本身是稳定的，选了再好的人，他的学术地位超过我，我也不会被淘汰，也还有饭碗，那么我“武大郎开店”的积极性就小一点，因为我受到的威胁小了。所以一定要有一些教授们拿到这样一个稳定的位置，使得他们在评价新人的时候不会过于恐惧。我们可以想象，如果每一个教授的位置都是相当不稳定的，都

可能被淘汰，那么大家想会有一个什么结果呢？每一个教授都惶惶不可终日想着怎么样来维持自己的位置，而维持自己位子的最好办法就是不招聘比自己好的人。现在我们让一部分人放心，他们的位置是不会动摇的，再有优秀的人进来他们的位置也是不会变的，那他们就没有后顾之忧了。这就是为什么选终身的或是一般的教授决策要由有 Tenure 的教授来决策，没有 Tenure 的人就有利益冲突了，你上去了我就上不去，这就不合适了。

但是即使有 Tenure，我也可能不喜欢别人超过自己。虽然我生存的位置没有问题，但是我的学术地位呢？招一个比我更伟大的人，学生听课之后觉得我不如他，那我也心里难受。显然没有工作的后顾之忧还不行，还得有一个鞭策，有一个制约，使他不得不选最好的。这就是我讲的学科的“末位淘汰”。如果你不选好的，你老是系里的权威，别人与你都相差好远，那么你这个系科在全国学术界的排名不断下降，你的系科就可能被解散。所谓终身教授就是这样，好比你是颗钉在墙上的钉子，只要墙不倒你这颗钉子就不动，但是墙倒了，你也就没有地位了。这就促使你不断地选好人，而且新人选得越好，你自己的位置就越稳定。因为各个学科都在不断进步，如果你总是选和你自己一样的人，那么以后肯定就完蛋了！只有新进来的人都是最有新思想受过最好训练的人，你才有安全感。我再打一个简单的比方，“末位淘汰”就是说你要“武大郎开店”，我就只好把这个店给你砸了,看你还敢不敢“武大郎开店”！有试用期之后的终身雇用制加上学科的末位淘汰,这是一个最重要的选人制度,是选人制度中的激励机制。

当然，也许我把事情想得太严重了。我后面讲到，优秀的学者既希望自己比别人好，又需要与水平差不多的人交流，否则太空虚太寂寞也不成。但这要求选人的人本身是优秀的，如果他自己不优秀，不知道学科前沿在哪里，没有足够的评判力，你不可能指望他能选出优秀的人。如果自己是武二郎，身高 1 米 8，即便他喜欢选比自己矮的人，也矮不到哪里去。相反，如果自己是武大郎，即便不情愿地选择了比自己高的，也高不到哪里去。

人们对终身制的一个担忧是，拿到终身职位的人就可以高枕无

忧了，没有压力继续努力工作。现在大家看国外有些教授拿到了终身职位之后就去度假了。这是应该的，人家疲劳了六七年了，在这六七年里顾不得结婚，顾不得生孩子，没日没夜地干，有的人甚至老婆都离婚了，拿到终身职位以后轻松一下是很自然的，而且肯定没有原来那么用劲了——如果老是那么用劲的话寿命肯定就不长了。但是在拿终身职位之前确实是非常累的。那么，拿到终身职位之后这个激励怎么保证呢？

第一，一个教授在学术界升到一定地位以后，他会有一个自我驱动的力量，有点“无须扬鞭自奋蹄”这样一个意思，所以很少有一个真正优秀的教授在拿到了 Tenure 之后就停步不前了。可能不会像原来那么辛苦了，但是绝对不会止步不前的。就是说他的偏好本身就在改变。这就像抽烟一样，我先训练你抽了六年烟，然后不训练你了，你会自己找来抽的，甚至想戒掉都很难，因为会上瘾。教师的试用期，也是培养学术偏好的过程。训练六七年如果还上不了瘾，那他就该被解雇了。

第二，一个学者一旦建立起一定的学术地位以后，他就会特别重视自己的学术声誉。约束有名的人的一个很重要的办法就是他的声誉。无名小卒，你偷抄别人的文章，也没有人知道，谁关心那个东西呢！但是如果你是有名的人，你没有自己的思想，没有新的成果发表，而且还抄袭别人的，那你不就名声扫地了吗！所以这个约束就能促使你不断地去提高和创新，这个压力是很大的。我自己就有这个感受，比如到了一个新的场合做学术报告，见到听众有类似的人，哪怕有三分之一或是五分之一以上的同学，我希望我自己每次讲的都要有新内容、新思想，我不能去重复原来讲过的东西。大家给我的一个期望是在听了我的报告后会评价说张维迎的每次报告都会有一些新的东西。这对我是一个很大的压力。没有新的东西我就不能讲了，所以这就促使我不断地学习，不断地进步。这是肯定的事情，因为你要维护自己的声誉。这个激励就是对拿到了 Tenure 之后的教授的一个约束。

第三，对拿到终身教职的人也有一个考核，如果考核不合格，即使不需要走人，也对他涨工资定级别有些影响。这对那些太不自

觉的人也是一个约束。

现在大家对那些拿到终身资格之后的教授就会高枕无忧的有好多担忧，问题出在哪里呢？就出在我们现在是一工作就铁饭碗了。我刚才讲的那个上瘾的过程没有，信誉约束也没有，因为他本身没什么名气。我们不能拿现在的铁饭碗制度理解以后终身教授制度。人都是这样，社会怎么对待他，他就会怎么对待这个社会。我提教授的时候很容易，就很难对别人严起来；反过来说，如果我是过五关斩六将痛苦得不得了才拿到这个终身教授职位，那以后对年轻小伙子也要这样整。我提教授，花了那么多年，那么辛苦，你想只要到我家跑跑，请我吃顿饭就让我投你一票，那不可能！这样，晋升时的学术标准就会很严。多年的“媳妇”熬成“婆”，他当“媳妇”的时候特别恨“婆婆”，等到他当“婆婆”的时候就有经验了，知道“婆婆”是怎么对待他的，他也就怎么对待自己的“媳妇”。这在学术界是一个好事。国外的学术界并不是没有腐败问题，但是相对来讲，坐在教授位置的人让他去评价另外一个人的时候，他基本的良知是有的，这个人是优秀还是不优秀他心中有数，他不大会为那个不好的人说好话。这就已经是一种文化约束了。我曾在我们北大的中国经济研究中心工作过，那里就不知道有什么情面问题，比如我们林毅夫教授招了两个博士生，其中一名第一年后就叫我们淘汰了，这在其他院系是不可能的，你怎么敢把系主任的博士生淘汰掉呢？但在中心这是很自然的，林毅夫教授本人也不会觉得有任何的难堪。因为大家当初也是这么痛苦地熬过来的，所以能够理解这一点。这是我说的选拔人的制度。

但是在选人的过程中，我们还是要有一些基本约束。为什么教员的选拔要公开招聘？因为我们创造的是知识，知识不是以单位为评价范围的，而是面向整个社会的，你不能说我在我们单位是最好的，我就应该提教授。如果你们单位所有的东西人家二十年前就做了，那要你们干什么？没有用。所以要用公开的方式，到整体学术市场上去选人，看你是不是有这个能力担任这个职位。前面讲的学术成果信息的透明化也提供了这个可能。一个教授有没有成就，学术界都有杂志，有学术会议，大家都是看得见的。学术市场是很透

明的，一个统一的市场，在这个市场你是一个优秀的教授你就是优秀的。这和企业不一样，你在这个企业是很优秀的员工，但是到了另外一个企业可就不一样了。就像结婚一样，一个媳妇可以跟这个人过得很好，换个人可能就过得不好了，你不能说哪个媳妇好哪个媳妇不好，一个人和谁结婚，有一个适合（match）的问题。但是学术市场不是这样，一定是有一个统一的标准的，这样我们学术界就要建立一个外部市场而不是一个内部市场。企业晋升以内部市场为主，大学一定是以外部市场为主。企业的老总通常是慢慢地，一步一步提升上来的，大学不能说我只从一个入口处招人，然后一步一步来提升。教授、副教授和讲师都是从外部招聘的，这是选人的开放性。

不升即走（up-or-out）这种制度，是学校对教员提出的要求，也是学校对教员做出的不埋没优秀人才的承诺。为什么呢？比如有三个人，一个比较年轻，你就晚两年提拔，先提不太优秀但年龄比较大的、呆的年头长的、关系和你好的，但是这样的话，优秀的人就要走了。正是因为他要走，所以你不能不提他，所以我说这是一个承诺（commitment）。有了这样一种制度之后，你就不能放着优秀的不提而提升不优秀的了，提升的标准就会改变。这就是 up-or-out 这种制度的优越性。原来我是优秀的，你不提我，我还是在这里呆着，等几年就是了。每个人都可以这样，先提后提关系不大，教师的上进心就没有了，只剩下熬年头的耐心了。但是现在我是优秀的你不提我，我就只好走了，就会造成优秀人才流失。所以要想真正办好大学，放着优秀的人你就要把他提上来。这个承诺是对领导阶层而言的，是对学院领导的一种限制。有一个优秀的人，要么你让人家走，要么你就得提，假如说你还负隅顽抗，还是坚持不提好的，你的大学管理就有问题了。如果一个大学不能选出一个公正的院长，那么这个大学是要完蛋的。新制度对整个管理，对院长、系主任的行为提出了非常高的要求。过去谁都可以混着当院长当系主任，以后就不成了。我们就是要改变这一点。

我还要补充一点，有一种观点认为，我一辈子当一个讲师不行吗？为什么要我升教授，升不了就得走？这种观点是错误的。为什

么？因为他没有明白我们大学的目的，我们选老师的时候，目的是选一个优秀的学者，讲师、副教授都只是一个过渡，是一个试用阶段。如果一个人进来之后当了五六年讲师都不够资格当一个副教授、教授，那就说明我们已经选错人了。这和企业不一样，企业里工作性质是固定的，秘书就是秘书，我不能说秘书没有提拔就不让他当秘书，因为我要的就是一个秘书。有人提出这样的问题说明他对我们大学里面的职位理解的肤浅。他不知道他在这个位置上的目的是什么，不知道什么是大学使命，不知道究竟怎样的人才是一个合格的大学教授。如果你只能做讲师的话我为什么要招你呢？我招你是期待着你成为一个优秀的教授，优秀的学者。现在已经证明你失败了就没有必要在这个位置上继续留下去了。这就是一个大学的理念。

为什么不能近亲繁殖？

与这个相关的很重要的一个问题是，一个优秀的大学一般是不留自己的学生的，当然你要是真优秀的话以后还可以回来。为什么要限制自己的学生留校？大家都知道科学研究一定需要不同思想的相互碰撞，如果都是一个思路就不可能进步，所以要防止近亲繁殖。这一点我越想越觉得伟大，它对中国整个教育制度的影响远远没有被我们好多人认识到。好比学术自由，这是学术界经常讨论的问题。大学必须有学术自由，但问题是对学术自由的一个很大的限制是来自于学术组织本身！在什么样的情况下一个学者在院系里敢于直率地表达自己的看法？如果一个有权威的人坐在那里，如果你承认他的绝对权威，你就不会去挑战他；如果这个权威的人就是你的导师，你就更不可能去挑战他，所以我们过去的近亲繁殖是不可能有学术自由的。我们光华管理学院有真正的学术自由，谁都不害怕谁，谁都可以跟谁吵架，吵完了问题就解决了。当然小部分人可能会讲点情面，但是大部分人是不会的。为什么呢？因为我们的教员毕业于不同的院校，没有那些复杂的关系，每个人都是独立的，每个人对他人都没有负债。我是凭本事进来的，你职位比我高，进来的比我早，但是实质上我们是平等的。假如在你老师面前，这是不可能的

事情，所以不破除近亲繁殖是不可能有学术自由的。

还有官本位的问题，一个大学行政主导，对学术是很不利的。在旧的体制下，什么人最容易留校？当然是你的导师行政职位越高你就越容易留校，所以在博士生报名的时候，一定是官越高就有越多的人愿意报，而不是水平越高越有人报。这就迫使老师们都有一种愿望：要有个一官半职，否则连个学生都招不到。改革就是要把这些怪现象都摧毁掉。假如我们现在有一个空缺的位置，现在有十个人报名，都是外来的，我们要在这十个人里面挑一个，我想我们大概不会考虑他的导师在一个什么大学里做一个什么官吧？我们要考虑的是这个人是不是有水平，有潜力。所以一个博士毕业生以后能不能找到好的工作，不在于他的导师的官的大小，而在于他自己的能力如何。自己的水平如何是与导师的水平有关的，导师是不是真正有两下子，这就导致人们以后再报名的时候就选那些高水平的导师而不是高职位的导师，好教授就没有必要再忙着去谋求个一官半职了。这引起的是一连串的反应，对于整个学校保证学术自由、废除官本位是有非常重要的作用的。

这又产生了对外部市场需求。如果一个学校主要从自己学生中招收新教员，那它就是一个家族企业，我们国家的大学就是这样，大部分学校都是一个家族组织，这个家族不是血缘的家族，是"学缘"的家族，是学科的家族组织。那学术自由怎么可能存在，怎么可能有共同的学术规范？我们经常说要鼓励学校之间合作，但现在的体制下，是不可能有真正的合作的，因为没有人员的交流，没有思想的交流，怎么可能有真正的合作。现在所谓的跨校合作项目大多不过是分钱而已，是合谋不是合作。以后就不一样了。好比你们在座的各位，都在北大拿了学位但分布到各个大学当中，四年共同的生活和相互的熟悉就奠定了合作的基础。有可能你的合作伙伴就是你的同学，这就是一个网络的效应，就能够实现学术市场化。光华管理学院在招新教员的时候，很在乎候选人毕业的学校，因为我们要的不仅是单个的人，而且还有这个人带来的学术网络。我们中国实在是太可惜了，在一千多所大学里，北大清华鹤立鸡群，这是不正常的。如果一个国家只有三五所大学只有一所特别优秀还说得

过去。但是我们有一千多所大学，只有两所鹤立鸡群意味着什么？意味着大学资源的浪费，意味着没有大学之间的充分竞争形成学术的碰撞，意味着丧失了大量的创造知识机会。废除近亲繁殖对中国高等教育的意义，不亚于每年增加几百亿的投入。

有一种批评认为，既然大学公开招聘，以水平来选人的话，就应该任人唯贤，举贤不避亲，为什么本院系毕业生就不能申请？这不公平！这种批评有一定道理。但是对所有的法律来说，最严重的挑战来自于执法者本身。如果没有这个限制的话，在执行当中很容易走向徇私。比如系主任、院长的学生要留下来，他们跟别人打个招呼，这就很难否定了。我们说，法律面前人人平等，其实如果撇开执法者本身来谈，这个说法是不对的，无论从效率还是公平角度看都是不对的。法律面前怎么可能人人平等呢？我们知道，犯了同样的错误，有些人打二十板子就被打死了，有些人就没事，根本起不到遏制犯罪的作用。理论上讲，应该是身体好的人多打，身体差的人少打，这才合适。但是这样的话就把量刑的决定权给了法官，就会引起腐败问题。法律面前人人平等主要是为了约束执法的人，约束法官和警察。一个大学原则上不直接留自己的学生当老师也是这个道理。原则上不留，特别优秀的你要留就要有特别的申请。这类似举例责任，你要证明他是特别优秀的，比其他申请人都强才行。以前不需要特别的证明就可以留下，现在需要特别证明，徇私的情况就会少一些。

我们现有的好多教授都是留校后成长起来的，所以有些人看到新的规定容易对号入座，心里不舒服，这可以理解。但是大学教授在讨论这个问题的时候应该有些公共理性。你不能说因为我是留校的，所以我听到这个词就不舒服，所以我就反对；因为我没有博士学位，现在要求博士学位，我也不舒服。如果大家都这样考虑问题的话，中国这二十多年是不可能进步的。邓小平没有大学毕业，许多共产党的老领导都没有大学文凭，如果他们按照自己的学历确定选干部的标准，知识分子出身的人就起不来，中国就不可能实现这么大的进步，所以我们讨论决策一定要有一种公共理性，有一种胸怀。你要真正理解制度是怎么运作的，制度的运行效率与人的行为

有关。再好的制度，一定要有人来执行。我们理论上可以说，只要你优秀不论你是哪里毕业的，有没有文凭，我都可以用，这当然好了，可是问题是这样的制度没有办法保证留下的是真正优秀的。

设想一下，以后大学选教授是在全中国甚至全世界范围内选，一个真正的教授市场就会形成。二三十年以后，中国像北大清华这样的学校会有十几或几十所。那时候当一个教授的乐趣要比现在大得多了，因为有更多的人喝彩了。你有一个新的观点，知道有许多人引证它，你心里一定很舒服，做学问的劲头就更大了。我们现在不是这样，现在只能听到一些很廉价的褒扬，听了自己也觉得很难受。中国人过去讲青出于蓝而胜于蓝，看看中国有几个青出于蓝胜于蓝的？凤毛麟角！我们现在，包括北大，一举大师都是50年代之前的大师，那么这五十年都干什么去了？如果我们的教育搞到这种程度，我们还好意思再为它辩护吗？

教学与科研

下面我们谈谈教育和科研的关系，这也是学校治理当中一个很重要的问题。一个大学不管如何定位，教学的功能都是非常重要的。但我们研究型大学一定是既研究又教学，不出研究成果仅仅教好书就不是合格的教授。有的人误解说：我教学也是在研究，人家中学老师还研究教学方法呢！这是应用性的，我们说的研究是有原创性的（original），为人类知识积累作贡献。

一个研究型的大学怎么来评定教学和研究的关系？首先我们要看到在大学中二者在内容上是互补的，也就是我们常说的教学相长，但是在时间安排上它们又有替代性，教学上花的时间多了，研究的时间就少了。这就要求掌握好一个平衡点。一个大学，包括我们的本科生、博士生、研究生在内的教育，如果你的教师队伍不是一个由优秀的研究者组成的队伍，你就不要期望能培养出真正有创造力的学生来。我们现在讲中国有许多学生是高分低能，为什么是高分低能呢？不是教学方法问题而是老师的质量（qualification）问题。国外优秀的大学，就是研究型的大学，这些大学的老师绝大多数都

在学科的前沿，都在做原创性的研究，所以他们在教授任何一门课的时候，都可以把本学科最新的信息带进来。比如说一个数学家，他教授微积分，也能传达新的信息，更不要说社会科学家了。因为他们在不断地思考问题，总是有一种好奇心在不断地提出问题，挑战自己，也就培养出一批能思考问题分析问题的学生了。我们中国的大部分学校，因为老师不具备原创性研究的能力，只能照本宣科，所以我们非常重视教科书。好多老师对教科书非常的熟悉，倒背如流，但是那也只能教给学生简单的旧知识，怎能教给学生创造力呢？一个优秀的大学教授绝不能拘泥于用教科书来教学生。教科书和学科的前沿至少相差十年。一个教授只会照本宣科是没有办法培养学生的好奇心的，因为教科书基本把所有问题的漏洞都堵上了，没有什么创造性。一个学校，老师的研究工作直接关系到培养出来的学生的质量。如果老师不坚持不断地探索问题，不能站在学科前沿，就甭想培养出好的学生来。

像北大这样的学校，招老师一定首先是一个优秀的研究者，没有好的研究，你培养的学生就和人家教学型大学（teaching college）培养的学生一样了，一定不是未来其他大学的老师和在学科的最前沿做出原创性贡献的人，那还要你做什么！我们要达到自己的目标，我们的老师就必须是优秀的研究者。但是不能因为研究就贬低教学，我们承担的教学任务是如此重要，跟一般大学不一样，所以我们的老师必须是杰出的学者。我们不能用过去的那种观念来看待教学和研究的关系。现在好多大学包括北大都有这样一种避讳，不敢说自己是研究型大学，一说就是在贬低教学，这很遗憾，我们中国的大学从50年代以后基本上都是按照教学型大学去做的，而不是按照研究型大学去做的。我们过去招人叫“试讲”，讲什么课，挑出一章讲，口才不错、逻辑清楚，就可以留下来。我们从来都是一个教学型大学而不是一个研究型大学，所以现在要改变这个观念不太容易，会有很大的阻力。

当然，由于时间上的替代性，为了平衡教学和科研，我们就要有一个很好的激励机制。一个老师完不成教学任务，你也没有资格提教授；但是不等于说教好了书，完成了教学任务你就有资格当教

授。有人担心这样强调之后大部分人都不愿意教书了。不愿意教就只有走人了，这是一个管理问题。美国的优秀大学那么注意研究，为什么人家的教授的教学工作量比我们还大呢？就是管理严格。年轻的教员，在过去越年轻承担的杂务就越多，课程量也越大，这一点以后要彻底的改革。以后当了教授的人，承担的教学工作量一定要比那些没当教授的没有拿到 Tenure 的教员大，承担的社会服务工作也要多。这样可以使得年轻教员在最有创造力的年龄有更多的时间进行研究性的工作。对研究做得特别好的教员，还可以适当减少他们的教学工作量，以作为对他们的奖励。

北大的改革，谁是最大的受益者，有人说是教授，这是不对的。其实真正得到好处的是年轻教员。年轻教员过去一旦留校，就跟丫环一样爱怎么使唤就怎么使唤，有成就也是导师的，就是梯队里也是最下边的那部分。以后不是了。以后讲师、副教授、教授是同等地位的，包括申请研究基金以后更要偏向讲师和副教授。不是说你是教授你就一定能够得到钱，要按照研究能力而不是资历分配资源，同等情况下应该优先副教授和讲师。梯队这个概念完全是错误的，完全是家族化管理导致的，老大没有娶到媳妇老二绝对不能娶，如果这样去做，哪有学术平等呢！北大改革真正实行了，真正受益的是年轻人。在国外当一个大学教授，你要雇人给你干活，你要申请到钱，你没有本事申请不到钱就没有人给你干活，你的成就会越来越少。我们可不是这样，我当了教授的话我留我的人，学校出工资分房子，你就得帮我干活，这样多舒服。如果你七十岁了，你老师八十三，那你还得等着，他过世了你才能成为学术带头人。国外的教授你要研究，经费就得自己申请，讲师、副教授也是这样，你要申请到钱，然后雇用一些博士生、研究助理来给你干活，他们愿意，因为跟你干活得到训练，以后才能找到工作，所以说这样的改革对中国的教育是革命性的变化，但好多人看不到这一点。

我们的教育，无论是初等教育还是高等教育，都有素质教育和知识教育两个方面。知识教育的成绩相对容易衡量，你考进大学来是一类是二类就大概知道了，素质教育就没有办法考核，所以教员往往就不重视素质教育。这是激励机制的扭曲。为了鼓励素质教育，

就不能过分激励知识教育。

校长治校　教授治学

接下来我们讲的问题也是大学治理中一个非常重要的问题：教授治校还是校长治校。在学校中谁应该最有发言权，应该谁说了算？教授说了算行不行？我个人认为这不是一个简单的问题。教授能不能说了算还要看这个教授是怎么当上的。在所有的组织当中谁说了算肯定是依赖于你是怎么选上来的，选择你的程序是怎么样的。在我们现在这个体制之下绝对不能教授说了算，如果教授说了算我都怀疑有人会很快把这个学校卖了。教授治校的前提是教授做出的决策一定是符合大学理念的；而只有教授是以追求知识、追求创新为使命的人，他才会真正维护这个学校的名声，才会真正按照一个科学的标准去决策。蔡元培，大家都认为他实行的是教授治校，其实他上任做的第一件事就是换教授，如果没有换教授就不可能有教授治校，就不会有蔡元培的辉煌，不会有北大的辉煌了。陈独秀来了，李大钊来了，这些人来了才可以让教授治校。

一句话，教授的权利有多大应该看这个教授是怎么当上的，教授队伍是如何组成的。即使在这个前提下，我想也不能把问题过分简单化。大学越来越复杂，涉及到大量行政性的事务和技术性的事务，比如资金的分配，学科的调整，究竟应该发展哪个学科不发展哪个学科，可能不应该教授说了算，校长要享有非常大的权力。这里，我给大家介绍一些国外有关的研究成果。

全美大学教授联合会（AAUP）曾于1971年就美国大学中教授参与决策的情况作过一次调查，发现教授参与决策的程度在不同大学有很大的不同，对不同类型的决策参与度也不同。比如说，在584个被调查大学中，教授参与课程决策和教员管理决策的比例最高，分别占84.08%和74.25%；教授控制教员任命、职务提升和终身教职（APT）决策和个人绩效评估决策的比例居中，40.28%；而教授参与学校财务决策的比例最低，仅为15.03%（其中参与长期预算决策的比例仅为7.02%）。美国学者McCormick和Meiners根据这项

调查所做的实证研究发现，平均而言，教授参与决策的程度越高，大学的业绩表现越差（这项研究发表于1989年的《法律经济学杂志》）。他们认为，只有在决策权相对集中的情况下才有可能做出高质量的决策，教授可以为管理者提供有价值的帮助，但教授集体参与决策不利于做出有效的决策，因此，一个有效的治理结构要求教员的工作应局限于投入而不是控制决策。

William Brown 认为，教授对大学事务的最优参与度与决策类型有关。他把大学管理决策分两大类，一类是学术事务（acade- mic performance），另一类是行政管理（organizational management）；前者包括课程的设置、学位的设置、业绩的考核、教员的聘用等，后者包括资源的分配、新学科的建设、教员的编制、院长的任命等。他们发现，教授参与管理学术事务的程度越高，学校的业绩表现越好；而教授参与管理行政事务的程度越高，学校的业绩表现越糟糕。原因在于：在参与学术性事务方面，教授不仅有信息优势，而且其个人利益与组织的目标不冲突，所以是有效的；相反，在参与行政事务方面，教授不仅没有信息优势，而且其个人利益往往与组织的目标相冲突［这一研究发表于2001年的《经济行为与组织杂志》（*Journal of Economic Behavior and Organization*）］。

这些研究告诉我们，笼统地讲教授治校是不恰当的，特别是，如果教授的利益与大学的目标相冲突，让教授参与决策一定是没有效率的。一个显著的例子是学校的财务预算——如果教授说了算，教授可能集体同意把学校的资金用于他们个人的目的，如提供更大的个人办公室，降低教学工作量，提高每个人的工资水平等等，而这样做对整个大学的发展可能是非常有害的。在资金如何在不同院系之间分配的问题上存在着同样的问题。设想一下，学校从政府拿到了一笔钱，全体教授投票决定钱应该给谁。投票的结果当然是现有教授最多的那个院系最有可能会拿到钱，而事实上这个学科虽然原来比较重要但现在不重要了，不代表未来发展的方向，更不应该扩展。在这个问题上，如果教授治校，那我们的大学还怎么往前走？所以这时候，决策一定要校长来做，你人多我就不能让你投票，校长来判断哪个学科是代表未来的方向，来决定资源应该如何分配。

我们知道，在任何一个组织中，都存在部门利益与整体利益的冲突。在大学里，每个学科的教授都希望扩大自己的地盘，增加自己编制。如果由教授投票决定学科发展和资金分配的话，一定是强的越来越强，弱的越来越弱，新的学科就很难出现。比如清华大学，如果要教授投票的话，那它就不会出现社会学科和人文学科了，只有校长出来做决策，才能主导这个事情。所以我不同意笼统地谈教授治校，除非你能很明确地界定一下教授治校究竟是什么意思，治哪些方面不治哪些方面。那么多人呼吁教授治校，我完全理解。我前面讲的首先就是决策范围的界定，哪些决定是要通过教授会去做的，哪些不能通过教授会而要通过校长来做，这一点应该搞清楚。

如果我们把学术事务理解为“学”，行政事务理解为“校”，蒋梦麟校长所主张的“校长治校、教授治学”可能是大学治理的有效模式。

在大学治理结构中选校长是一个非常重要的问题。企业的董事由股东选择，股东有积极性选好董事，因为他们要承担企业经营的最终责任。但大学是一个利益相关者组织，没有任何一方承担独立的责任，谁有权选校长，这就成了一个大问题。我认为美国选校长的机制还是比较好的。美国大学有董事会（board of trustees），董事会成员承担着受托责任，董事会的职能就是保证大学不偏离既定的目标。大学校长是董事会决定的。董事会指定遴选委员会，遴选委员会有教授、有校友也有商界的人士，甚至还有学生代表。遴选委员会最后敲定的候选人不是惟一的，可能会有两个候选人，然后交给董事会决定。遴选委员会在选的过程当中，可能会有一些商业性的机构介入，比如说猎头公司。香港中文大学最近聘用的新校长刘遵义教授，斯坦福大学的经济学家，就是通过猎头公司搜寻的几个候选人之一。

选校长是不能搞大民主的。李远哲在台湾教育中搞大民主效果很不好，从院长到系主任都是教授投票选举，所以台湾的大学现在已经全部政党化了，这一派是民进党，那一派是国民党，这是很糟糕的。任命院长应该是校长的权力。哈佛大学的新任校长劳伦·萨默斯上任后，哈佛法学院正在选院长，他去解散了原来的遴选委员

会，指定了新的遴选委员会，他说："任命院长是校长的权利。"这实际上是个责任制问题。一定要让校长有充分的权利，这样他才有可能承担责任。如果任何事情他都没有办法去决定的话，那么学校搞好搞不好他也就不用负责任了。在我们中国教授的权力小，但是实际上校长的权力也是空心化的，校长没有多少权利，连个院长都任命不了。

还有一个问题是校长本身的任期。在一个组织当中，最高首领的任期是一个很重要的问题。一般来说任期太短的话，他没有办法去实现自己的理念和战略。有好多决策的效果是滞后的，今天做了一个决策，也许 5 年之后或 10 年之后才会出效果。比如说你要筹集一笔资金的话，在美国，从你第一次与可能的捐款人接触到捐款的人签约平均都需要八年时间。任期过短，会导致的一个问题是校长追求短期利益，只考虑他在任期上有什么花招出来就可以了，而不考虑学校的长期发展，所以校长的任期应该适当长一些，一般应在 8 年或 10 年以上。哈佛大学从 1609 年算起，快 400 年了，到现在是第 27 任校长。北大才 105 年的历史，现在到了第 30 任校长。校长也可以多次连任，只要他干得好，几十年都可以；干得不好就该辞职。在一个好的制度下，大家脸皮都比较薄，自尊心都比较强，看着不行自己就不干了，也不会赖着不走。

以后要有一个职业化的校长市场，大学的管理必须职业化，而不能业余化。我们不要太相信所谓的"双肩挑"，即既搞研究又当校长。院系领导可以是双肩挑，但大学校长绝对不能"双肩挑"。大学校长是大学的 CEO，也是一个公众人物，要全心身投入大学的管理工作，树立好大学的社会形象，业余化（part-time）是干不好事情的。不要说校长，副校长也应该是全职的行政管理者。比如说一个好的教授当了副校长，管理学术事务，你不能说"对不起，我还要继续搞我的研究"，这是逃避责任。你要选择这个位置，就必须放弃你的研究工作。你不能说当了校长了还要忙着自己发表学术论文。考核校长业绩要看学校教授总共发了多少篇论文，而不是校长本人发表了多少论文。你发的文章再多，如果这个学校越来越糟糕，那你就是一个不称职的校长。你在什么位置上就得干什么事，这是一

个基本的组织原则。有些人当了几年校长，又想回到学术上来，那就应该辞去校长职务，再当教授，而不是一边当校长一边当教授。

大学校长和政府官员是不一样的，适合当校长的人通常不适合当政府官员，除非他当总统。校长是一个很具有个性化的职业，校长要在重大问题上表示自己的观点，要有自己的看法。我们现在的校长和一般的官员一样，有行政级别，这是很有问题的。有的人当校长不是为了搞好学校，而是把校长当作一个跳板，期待着进一步的提升，这对学校的发展不利。你在这个位置上想着那个位置，怎么会有心思把这个位置上的事情做好？

大学的文化

大学治理当中，我想，很大一部分就是大学的文化。没有任何一个组织可能完全按照写下来的规矩治理好的。世界是不确定的，有好多事情是没有办法预料到的，所以我们经常要走一步看一步，要用文化来弥补正式规则的漏洞。

大学的文化对于实现大学的理念非常重要，包括我们说的校长的权威，都需要文化的支持。校长的权力如果不能得到教授们在文化上的认可的话，那事情就没有办法做了。有人对现在的校长有没有权利改革大学提出质疑，这就是个文化问题。如果大家认为校长没有权利改革，那我们就只能循规蹈矩，不可能有大的进步，更不要说建设世界一流大学了，所以这个文化是十分重要的。一个大学必须有它的核心文化。

文化是什么？文化是一个规则，一个游戏规则，一个非正式的行为规范。没有明确的规定，但每个人都知道我们应该怎么办，这就是文化。文化是潜移默化、心照不宣、人人都明白，又谁都讲不清楚的东西。文化是一种理念，一种信仰。如果我们说大学的理念就是创造知识，传承人类文明，这就是一种信仰。这个信仰要达到什么程度？信仰要达到把探索未知世界当作一种生活方式；如果不能在研究方面做出成就，就有一种犯罪感；如果我不是优秀的话，就不配当教授。如果一个大学中，谁评上教授就感谢别人，谁没有

评上就怨别人，这是糟糕透顶的文化。文化是一种行为方式，不是一个口号。如果我们嘴上说的一套，实际上干的是另一套，那叫什么文化？口号很重要，但口号并不等于文化，文化必须是一种实际行为。

我们来看看北大。北大的文化是什么？首先是“思想自由”，各种理念和思想都可以受到挑战和检验。无论作为规则、信仰，还是作为行为方式，这一点在北大做得还是不错的。在北大很少有一个人的观点被别人告发并称为反动，这在中国的其他大学或许是不可能的。如果有人在北大利用政治运动来诬陷别人，这个人在北大是很难有威信的。北大就是这样，你的观点偏激一点是没有问题的。这个共识，从校领导到一般的教授都有。第二是“兼容并包”。这一点我觉得做得也还可以。但我认为北大的文化除了这两点之外，还应该有一点是“追求卓越”，否则思想自由干什么，兼容并包干什么？我们不是为了自由而自由，给你自由是要你创造知识。但说实话，我觉得在这方面并没有真的成为我们的文化。如果真的成为我们的文化，我想北大的改革方案就不应该受到那么多的非议。追求卓越不仅意味着做到最好，而且意味着尽可能更好。像我刚才讲的，如果真的是“追求卓越”，我觉得自己不优秀，在中国达不到最高的水平，北大不接受我是很自然的，我就应该主动离开。我为什么来这个地方？就是因为我希望这个地方是优秀人才聚集的地方。如果我不优秀我就应该走。如果不优秀也认为自己有资格呆在这个地方的人占有很大比例的话，这意味着什么？意味着追求卓越不是我们的文化。这是我的看法。我们宣传北大文化，谈北大文化，三个方面都应该完整地包括进来。如果仅仅强调“思想自由，兼容并包”，我觉得是不全面的，割裂了我们北大的精神。为什么不给农民和工人像教授这么多的自由？不给政府官员这么多的自由？我比别人有更多的自由不是因为我天生就应该享有这个特权，而是因为我要用自由来创造知识，为人类知识的积累做出贡献。比如说，教授可以自由上下班，是因为学术灵感没有上下班，有时候，半夜三更灵感来了，就起来工作直到天亮，然后再睡觉。

一个优秀的大学，它的文化应该是不断地反思和创新。任何一

个组织，有再伟大的理念，在操作过程中都可能有偏离。所以你要不断地去检查你是不是偏离了这个方向，大学尤其如此。大学在追求卓越、创造知识的时候可能会有迷茫，有时候我们可能为短期利益、为金钱所诱惑，有时候可能一部分人创造了知识之后就阻挡了这个大学的进步，使这个大学偏离方向。这都是偏离我们的理念的，那我们就要不断地去纠正它。所以大学的改革本身就是一个不断反思的过程。具体来讲，比如我们来看北大的校办产业，还有清华，许多学校都有校办产业。一个问题就是它是不是偏离了我们大学的理念？也许它最初是有利于这个大学理念的实现，发展到一定程度之后，如果它已经开始不再有利于大学理念的实现，而是可能对大学的理念有害，有负面的作用，那我们就要采取措施去解决。

竞争还是管制？

最后我们要谈到大学与政府之间的关系，这是大学治理的重要方面。大学作为一个非赢利性的组织，没有股东承担责任，也没有破产的威胁，究竟应该有些什么样的外部控制，保证它不偏离社会赋予它的目标？

大致来说，外部对大学的控制可以有两种方式：一种是政府对大学的直接管制；另一种是通过大学之间的竞争形成的声誉约束。我们现在的体制过多地依赖于政府的直接管制，而不是利用大学之间的竞争来约束大学的行为。但世界的经验证明，竞争，而不是政府管制，才是推动大学健康发展的有效力量，实现大学理念的保证。

欧洲的大学是最古老的，数个世纪来一直是西方文明的珍宝，对现代文明做出了巨大贡献。美国的大学制度是从欧洲引进的，但在过去100年里，特别是二战以来，欧洲的大学被美国的大学远远抛在后面，无论在科学研究方面还是人才培养方面，美国的大学都远胜欧洲的大学。比如，以获得诺贝尔科学奖（包括物理、化学和生物医学三项）的数量来看，1921~1930年的10年间，欧洲有23位科学家获得诺贝尔奖，美国仅有4位；但到1989~1998年的10年间，欧洲总共仅有13位获奖者，而美国有26位。二战前是大量的

美国学生去欧洲留学，而今天欧洲到美国的留学人数是美国在欧洲留学人数的两倍半，另外，还有大量的欧洲学者移民美国。为什么欧洲的大学越来越弱而美国的大学越来越强？耶鲁大学法学院教授亨利·汉斯曼的研究表明，最主要的不在于经济发展水平，不在于政府对教育的投入，最重要的原因是欧洲的大学是国家垄断的，政府管得太多，而美国的大学是高度竞争化的。在竞争的制度下，一个大学要发展，吸引优秀的老师和学生，就要不断地提高质量。有竞争，优秀的人才才会得到公正的评价，才会有更充分的学术自由。如果所有学校都由一个政府机构来管制，就很难有真正的学术自由。有竞争的话，如果你表达的观点在一个地方受到了不公正待遇，有另外的地方可以去，所以每个地方都变得更为宽容，教授就可以享有更多的自由。竞争也为学者提供了创造知识的激励，因为越优秀的学者就越能得到好的待遇和高的职位；竞争引起人才流动，而人才流动会激发每个人的创造力。这就是美国的大学能够主导世界的重要原因。

再想想我们中国，如果我们只想在政府高度控制下通过投入更多的钱去办好大学，是不太可能的。其实真正能够促进大学发展的是大学之间的竞争，是市场化的竞争，是品牌的竞争。为了促进竞争，政府必须放松对大学的管制，应该给大学更多的自由。现在政府部门担心放松管制之后，大学可能会乱来，如卖文凭，乱收学费。这种担心有一定道理。但我们应该看到，现在大学不重视自己的声誉正是政府管制的产物，因为管制保护了落后。为什么美国的大学比欧洲的大学更重视自己的品牌，因为美国竞争激烈，品牌最重要。欧洲的大学只要讨好政府就行，而美国的大学必须以声誉求生存、求发展，所以美国大学形成那么多优秀的品牌大学。如果真的改革之后，真正优秀的教授们占据了教员岗位，大学有了办学的自主权，它对品牌的重视程度比政府要高得多。

一旦没有了竞争，大学就会演变成人们寻租的场所，而不是追求创新的学术圣地。用政府“选美”的办法也无济于事。政府管理大学一定是按照三流大学的标准去管，那么一流大学也变成三流了，就在同一个层次上姗姗而行。所以一定要有竞争。

特别是要从终端导入竞争，只靠政府从上面引入还不够。比如我们只审查谁够不够资格带博士生，是没有办法控制博士生的质量的。博士的质量一定要终端来控制，像我前面讲到的，如果一个博士在找工作的时候只有水平高才能找到工作，就没有必要评博士生导师了。教授、副教授、讲师都可以带博士，只要水平高有人愿意报就行。如果你不在终端市场上竞争，那么自然你就只能依靠上游的程序控制了，比如谁能念博士谁不能念，谁能带博士谁不能带，上几门课，等等，这是不能培养出好的博士的。不留本校的博士，打破近亲繁殖，将会对研究生的培养制度产生革命性的影响。在这种制度下博导制度就可以废除。理论上讲，任何有资格当教员的人都应该有资格指导博士生。现在的博导制度意味着我们承认许多教员是不合格的。

现在博士生的入学程序似乎控制很严，对博士生导师资格的审查也很严，但实际上博士招得很滥，数量太多，质量太差。美国的大学招博士是很谨慎的，因为它要根据需求定供给，要保证质量，不能用水货冲击学术市场。北大的博士出来，我认为基本就应该是一条出路，就是去其他的大学或者研究机构。如果北大是为了培养当官的或是为了培养商人而培养博士，我想那就堕落了。当然了，我不是说毕业了一定在学校工作，我只是说我们培养的目标应该是这样。如果我们的博士毕业去了企业界，我就认为这是我们的失败，当然我也欢送你，但是你是我们的一个次品，培养出的博士只有次品才到那里去，正品都到学校去了，到研究机关去了。大家说这个目标一下子达到不了，但这就是事在人为，这是一种大学的理念。

还有一点就是：只有竞争之后学术规范才会形成。现在讨论北大改革，大家说要有学术规范才行，这是对的。但学术规范是在竞争当中形成的，不是谁事前可以规定的。一个人发表多少文章才够当教授，是教授说了算的，不同的行业也是不一样的。所以，我反对一个统一规定，包括文科规定几篇。就是同为社会科学，不同领域之间的差别也很大，就像有些地是种土豆的，有些地是种芝麻的，种土豆的亩产上万斤，种芝麻的亩产只有几十斤，你怎么能说亩产超过多少斤就可以当教授，那种土豆的太容易了，种芝麻的永远也

当不了。理科尤其是这样，有的专业一年发几十篇文章是很正常的，有些专业一年发一篇文章就已经是非常优秀的了。最近在网上看到一个观点，我比较同意：各个专业都应该按照它自己的专业标准，比如你所在的专业，国际上最优秀的大学里的教授平均一年发几篇文章，国内最优秀教授平均是几篇，在这个基础上制定出一个自己的标准。

※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※

概括来讲，我今天讲的是：由于知识传授和知识生产的特点，决定了大学不适合作为一个赢利性组织存在，大学不可能有股东，大学是一个典型的利益相关者组织，大学的业绩表现影响每个人的利益，但没有人对大学负完全的责任。在这种情况下，如何保证大学理念的实现，如何保证大学真正为社会创造价值，如何保证大学里工作的人不为了自己的私利而损害大学的长远目标，就成为大学治理面临的一个严峻挑战。在我看来，最关键的是教师队伍的质量。只有当教师队伍是由最具有学术兴趣、最具有创造力的人组成的时候，大学才会有真正的学术自由，才会追求卓越，才会注重自己的名声。试用期基础上的终身教职制度是保证大学教师队伍质量的一个有效的制度安排。大学不能以教授利益的最大化为目标。教授治校的权力应该主要限于大学的学术事务。更准确地讲，大学应该是“校长治校，教授治学”，如果我们能准确地理解这句话的含义的话。大学应该有一个良好的组织文化，大学之间应该有充分的竞争，靠政府管制不可能办成优秀的大学。

二　大学的逻辑与大学改革*



北大的改革，是真正按照大学的逻辑改革大学。大学的理念是为人类创造知识，传授知识，传承人类文明，推动社会进步。实现这一理念的最重要条件是，大学的教师队伍是由真正对研究和教学有特殊偏好、最具创造力、最能做出原创性研究成果的学者组成，并享有充分的学术自由。为此，大学必须有一个良好的治理结构，其中，教师的聘任和晋升制度是最重要的方面之一。

中国大学存在的“高分低能”现象，主要不是教学方法问题，而是教员素质问题。教师不创造知识，就很难培养出具有良好研究能力的学生。

要实现大学理念，必须对中国的大学管理体制进行根本性的改革。大学体制改革最重要的是两个方面：一是政府与大学的关系；二是大学内部的治理结构。政府高度管制、政府主导的大学，不是真正意义上的大学，更不可能是真正的研究型大学。学术上的近亲繁殖导致了大学的“家族化”，家族化的大学不仅有内部的等级体系，而且对外来的人有很强的排斥力。学术自由和平等的学术交流是根本不可能的。

---

* 原标题为“张维迎教授关于大学及大学改革系列谈话录（之一）”，载《21世纪经济报道》2003年10月9日。

社会改革与修理机器不同，只能在行进中进行，而不可能用休克疗法。改革成功的关键是找好“突破口”，先“牵”一“发”而后动全身。教师人事体制改革作为大学改革的“突破口”，既合理又可行，可收“事半功倍”之效。

每一个大学的校长都应该是一个改革家，要有改革的勇气和魄力。

龙希成：自今年5月北京大学推出《北京大学教师聘任和职务晋升制度改革方案》（征求意见稿）（以下简称《方案》）以来，社会上有很多讨论，有的争论很激烈，到后来似乎批评的声音更多一些。讨论中涉及的问题很多，包括大学的官本位问题，教授治校还是官员治校的问题，行政改革与教师体制改革谁先谁后的问题，学术自由的问题，评价教员的学术标准问题（特别是要不要引入校外评鉴甚至国际评鉴的问题），中国的文史哲与国际学术在评鉴标准上可不可比的问题，中国大学应不应该引进外国好的大学管理模式的问题，要不要留本校毕业生的问题，方案对中青年教师是否公平的问题，方案合法性依据的问题，大学应该如何对教员管理的问题，要不要有追求"世界一流大学"目标的问题等等；甚至大家还讨论到这次推进改革的方式，是要采取邓小平式的"不争论"还是采取目前这种公开讨论的"商议式民主"。

张教授，大家都知道你是这次北大教师制度改革的主要推动者之一。你虽然有一个关于《方案》的近三万字的"说明"，但在经过这么多讨论——有些包含对《方案》和"说明"本身的误读——之后，社会上仍然很关心你对于所有这些有关大学改革问题的思考。你如何看待这场讨论？特别是，有一种批评认为，你是在用企业的逻辑改革北大。您认为这种批评有道理吗？

张维迎：对改革方案有不同意见，这很自然。无论赞成还是反对，对改革方案的完善都有积极的意义，也有助于引导人们思考有关大学体制更深层的问题。但有些误解还是有必要澄清。在我看来，北大这次改革，是真正按照大学的逻辑改革大学。

也许由于我的学术背景，加上我在"说明"中有时把大学和企

业作对比，有人误以为我们是用企业的逻辑改革北大。我很遗憾。其实，我想强调的正是大学与企业的不同，如为什么大学要有终身职位，而企业不能有。有些学科的教员对搞经济学的人不以为然，我能理解。但讨论改革方案是否合理，应该就方案本身讨论，而不应该因“人”废言。事实上，参与方案起草的人大部分不是学经济学的，而是搞人文和自然科学的，更不用说决策者了。

为什么说这次改革是用大学的逻辑改革大学？这涉及到大学的理念。大学的理念是为人类创造知识，传授知识，传承人类文明，推动社会进步。这一点大家没有争议。但大学的这种理念不可能自动实现。实现这一理念最重要的条件是，大学的教师队伍是由真正对研究和教学有特殊偏好、最具创造力、最能做出原创性研究成果的学者组成，并享有充分的学术自由。为此，大学必须有一个良好的治理结构，其中，教师的聘任和晋升制度是最重要的方面之一（但不是全部）。

我们必须承认，在总人口中，能担当起完成大学理念重任的只能是一小部分人。如果教师聘任和晋升制度不能保证教师队伍由最优秀的学者组成，仅有学术自由是不够的——事实上，也不可能有真正的学术自由。这一点我们到后面详谈。北大这次改革的目的，就是想通过教师聘任和晋升制度的改革，保证能在北大长期任教的教授一定是中国最优秀的学者，因为只有他们，才能实现北大的理念。这就是这次改革的逻辑。

我们认识到，尽管大学的理念与企业不同，但作为一个由人组成的组织，大学与企业在管理方面也有一些共性。比如说，无论学术界还是企业界，竞争都是选人和激励人的重要机制。我们不能因为企业用竞争的手段，就认为大学不能引入竞争，否则就是按企业的逻辑改革大学。大学的理念必须通过学术竞争来实现（当然，大学的学术竞争与企业的市场竞争也不完全相同，这一点我们也在后面详谈），这是学术自由的应有之义。

赵晓： 这次北大改革方案一推出，就引起了轰动，社会上有些人惊讶，这么大的改革方案一下子推出来，其中的背景究竟是什么？

有一种说法认为，北大启动这次改革是因为政府给了钱让搞一流大学，是为响应建设一流大学号召而改革。

张维迎：我的理解恰恰相反。如果为了向政府要钱，最好不要改革，因为政府给钱并不以启动改革为条件。事实上，就财政支持而言，这次改革是要冒风险的：如果对于北大推出的改革政府有关方面不高兴，到手的鸭子就可能要飞了。所以，改革不是为了要钱，因为给你再多的钱，如果你本身做不出优秀的研究成果，这个钱就白给了。如果仅仅是为了钱，就没有必要办大学，办一个公司就可以了。当然，北大是全中国人的大学，国家对北大的支持最多，北大校领导有一种压力和责任感，北大要有一流的教师，要做出一流的研究成就。这在情理之中。

北大的改革其实并非突然。我们知道，在计划经济体制下形成的由政府主导的大学管理体制，与大学的功能并不相容，根本没有办法实现大学的理念。我们通过考试制度可以招来非常优秀的学生，但是他们的创造力究竟在哪里？为什么那么多的学生毕业以后都希望出国，到国外去拿博士学位？就是因为我们本身没有办法提供能够满足我们的学生所期望的那种教学和研究水准（和环境）。

许多人批评中国大学生“高分低能”。为什么“高分低能”？“高分低能”主要不是教学方法问题，而是教员素质问题。教师不创造知识，就很难培养出学生的研究能力。国外优秀大学的教员都在从事本学科最前沿问题的研究，他们能把本学科最新的研究成果带进课堂，把学生引导到学科前沿，激发学生的好奇心和创造力。但我们国内大学好多教师本人并不从事有价值的原创性研究，根本不知道本学科的前沿是什么，上课只能用陈旧的教材（学术成果进入教材有一个滞后期），只能照本宣科。这样培养出来的学生怎么能走在学科前沿？怎么能有创造力？

另外，为什么我们那么多出去的留学生滞留国外？据我所知，不少人还是想回来的。他们不回来，不仅仅是钱的问题或待遇的问题，而是有更深的原因，就是学术环境。我们的大学并不具有一个能够激发人的创造力、鼓励公平竞争、形成学术争鸣的学术环境。当学术气氛不能达到一个“临界值”的时候，天才也会被扼杀。尽

管自20世纪80年代开始我们就不断谈论教育体制改革，但是应该说在一些最根本的方面没有大的触动，好多改革都只是修修补补，头痛医头，脚痛医脚。

赵晓：你的意思是说，要实现大学理念，必须对中国的大学管理体制进行根本性的改革？那么，大学管理体制改革应包括哪些主要方面？

张维迎：最重要的是两个方面：一是政府与大学的关系；二是大学内部的治理结构。第一方面的问题是，中国的大学过于由政府主导，由教育主管部门主导，大学办学的自主权非常小，从校长任命、机构设置到教员编制，从课程设置、学位设立到招生名额，以及入学条件、学费标准等等，全部都由政府规定。

赵晓：这是一个政府高度管制的行业。

张维迎：政府高度管制、政府主导的大学，不是真正意义上的大学，更不可能是真正的研究型大学。因为政府要面对所有的大学，就只能设立统一的规则，统一的标准，就低不就高，最后就用管三流大学的办法来管一流大学。结果是所有的大学都向三流大学靠拢，根本不可能办出真正的一流大学。

教授本来是大学的职位，大学水平不同，选聘教授的标准也应该不同，不应该存在一个全国统一的标准；博士学位也应是大学授予的学位，而不应是政府授予的学位。在现有的大学管理体制下，教授职位和博士学位是通用的，大学之间缺乏真正有效率的竞争，缺乏创造知识、追求卓越的竞争。竞争都变成了什么呢？变成了向政府争资源、争名额、拉关系等等这样一些不健康的竞争。因为政府的资源是通过行政系统分配的，大学的资源是大学行政部门争来的，政府对大学的管制就不可避免地导致大学内部管理体制的失衡，行政人员权力过大。

当然，政府对大学过度管制的问题并非中国特有，欧洲国家也存在，亚洲其他国家也很严重。但不论在哪里，政府管制必然导致高等教育的落后。两年前，耶鲁大学法学院汉斯曼教授写了一篇文章，非常好。他问：大学本身起源于欧洲，欧洲的大学有一千多年

的历史，但为什么过去一百年来，特别是二战以后，美国的大学把欧洲的大学远远甩在后面，成了全世界高等教育的中心？为什么那么多优秀的学者，包括欧洲的学者，都往美国跑？很多人说是因为美国经济发达，能提供高工资，这有一定道理。但是汉斯曼教授认为，这并非主因。主因在于，欧洲国家的政府对大学的严格的管制，导致大学之间没有竞争；而美国实行的是高度竞争的大学体制。

比如说工资制度，在英国，你是教授，不论你在牛津还是在爱丁堡，或是在很差的大学，工资都是一样的，教授就失去了上进心。在法国，当教授要通过国家的统一考试，优秀的人不愿意经过这个考试，就跑到美国去了。这样的体制下，大学之间没有竞争，学术水平必然下降。而在美国，大学之间的竞争使得每个大学都必须努力吸引优秀人才，只有优秀的学者才能在一流的大学找到工作，水平越高的学者得到的待遇也越高，学术水平自然就会提高。

政府管制必然导致大学无法适应社会变化对大学提出的需求。我曾经思考：为什么欧洲最好的商学院基本上都在大学之外，而美国最优秀的商学院一定在大学之内？我的答案是：美国的大学体制高度灵活，一旦社会产生了对管理教育的需求，竞争的压力就会迫使大学必须满足这种需求，商学院就会从传统大学之中应运而生。而欧洲僵化的管理体制，使得大学根本没法根据社会的需求设置新的专业，商学院只能在传统大学之外生长出来。法国的欧洲工商管理学院（INSEAD）是由哈佛大学的一些教授创办的，已成为全世界最好的商学院之一，但法国政府到现在也不承认它，因为它不满足政府规定的标准。

赵晓：是否可以这样概括大学体制：欧洲是政府管制型，美国是市场竞争型，中国是政府主导型？

张维迎：可以这样认为。有一点要注意，尽管欧洲有政府管制，但因为欧洲的大学有上千年的历史，已经形成一种独特的文化，大学本身对政府的管制还有一定的抗衡，而中国的大学因为缺少自治传统，所以就根本没有力量抗衡政府。

中国的大学实际上是政府的一个特设机构。一个政府主管部门

的处长，可以随时召集大学的校长去开会，可以训斥大学校长，大学校长没有一点办法，因为你的经费来源都是由他拨的，得罪不起。政府有关部门控制大学的办法之一，就是搞各种各样的评比，像重点学科评比、科研基地评比、跨世纪人才评比，等等。人人都知道这些评比劳民伤财，无聊之至，但谁也不敢不以为然，因为它们是大学获得资源的重要渠道。越是水平差的大学越是热衷于这些评比，迫使水平好一些的大学也不得不参与竞争，否则的话，别人成了国家重点学科，你的脸面往哪放？校长怎么当？所以我说是三流大学跟着政府跑，一流大学跟着三流大学跑。但看看政府评出的那些所谓“国家重点学科”，有多少是真正代表中国大学最高水平的？

尽管《高教法》规定大学有设立内部机构的自主权，但实际上做不到。北大在1999年改革之时，合并了一些部门，其中把社会科学部和科研部合并成一个部门，但有关部门就不高兴。你把社会科学部合并了，如果其他的大学都效法，那我以后干什么？所以你合并社会科学部，我就不给你科研经费，北大后来被迫又把它分开。

政府对大学管制过多，校长和教授们就不得不把大量时间和精力都浪费在应付主管部门身上。为了应付主管部门，大学的官也就越来越多。政府主管部门成天叫喊要建设一流大学，繁荣学术，其实阻碍学术进步的正是他们自己。中国真正要产生世界一流的大学，我想必须真正地、彻底地改变政府管制大学的方式，让大学自治，否则，一流大学是没有希望的。我当然不是说大学不应该有一些统一的游戏规则，但游戏规则可以通过一些行业协会和学术组织，如大学联盟、大学教师联盟等等非政府组织去搞，而不应该由政府亲自来做。

我想这是一个方面。

第二个方面就是大学内部体制本身的问题。内部体制问题很多，有些问题是政府管制的延伸，如行政主导学术的问题。

但大学内部体制最严重的问题是教师的聘任和晋升制度。一个人一旦当了教师，无论有无创造知识的能力，不论业绩表现如何，都可以工作到退休。而新教员的主要来源是本校的毕业生，毕业以后留校，留校后当助教、提讲师、提副教授、提教授，整个大学内

部形成千丝万缕的人际纽带，教师之间通常都是师徒关系、师兄弟关系，整个一个自我封闭的体制，大学完全“家族化”了。家族化的大学不仅有内部的等级体系，而且自然对外来的人有很强的排斥力，要想有学术自由和平等的学术交流根本不可能。大家看过电视剧《刘老根》，一定明白打破家族管理是多么的困难。

在这种家族化的体制下，教师职务的晋升不可能不以论资排辈为主，就像家里娶媳妇一样，老大没有娶过，老二绝对不能娶，因为老二一娶就把老大给盖住了，老大就可能永远也娶不上。提教授也是这样，先毕业的先提，然后慢慢再提后面的，反正你们都是我的学生嘛！即使偶有杰出者，也只能“破格”提拔。这样，大家都形成一种预期，只要有耐性，退休前一定当教授。这样的激励机制，大学怎么能够吸引最优秀的人？怎么能够激励人们做出最优秀的研究成就？

大学教师等级化的一个表现是所谓的“科研梯队”，教授当学科带头人，讲师和副教授为教授当助手。教师之间本来应该是平等的，有了这种等级之后，处在高位置上的人什么都能说，处在低位置上的人只能听别人说，有思想也不敢顶撞，没有平等的学术交流的气氛，大学的创造力都没有了。这样的体制，何以实现大学的理念？所以，必须进行彻底的改革。

大学的封闭使得中国的每个大学都变成一个学术孤岛，形成不了真正的学术市场和学术规范，评价教授的优劣非常困难，评价的权力只能交给政府，这又进一步强化了政府对大学的管制。

赵晓：*改革涉及到两个层面，第一个层面涉及政府与大学的关系，第二个层面涉及大学本身的治理结构。但过去所有的改革都是修修补补，在这两个层面都没有什么突破。所以这一次我们要有所突破？*

张维迎：对！北大过去其实做了很多改革，包括引进人才，1999年的九级岗位，起了很大作用。像光华管理学院，这几年新进的教师基本上都是我们从外面引进的（包括海外和国内其他院校），我们已有好几年不留本院博士毕业生了。这样一来，学术气氛就完

全不一样了。去年评教授，学校给光华三个名额，但光华只报了一个，因为我们的标准高，不论资排辈。

据我所知，北大的其他一些院系也在进行类似的改革。但是如我刚才讲的，最基本的东西没有突破，就是一个教员一进来之后，他就终生在北大了。

赵晓：大学改革涉及诸多方面，但这次改革像是单兵突进。许多人不服气：为什么单单先从教师管理体制入手？

张维迎：这是改革学研究的问题。社会改革与修理机器不同，只能在行进中进行，必须稳中求进，而不可能用休克疗法。如果所有的改革同时推出，必然导致整个系统瘫痪，欲速则不达。改革成功的关键是找好“突破口”。有人说改革是“牵一发而动全身”，其实最重要的就是找准能动全身的这一“发”，先牵起来，而不能因为害怕动全身而不敢牵这一“发”。大家一定要把改革的目标和改革的过程分开，改革的过程只要有助于达到最后的目标，那我觉得就是可以的。

至于为什么选择教师管理体制作为突破口，我理解，第一，因为教师毕竟是大学里最重要的资源，是实现大学理念的源泉。如果教师的质量上不去，其他的如行政服务、后勤服务做得再好，也没有用。我们知道企业的行政后勤一般都做得很好，但它不能为人类创造知识。教师管理体制晚改一年，就会有一些新的不合格的教师被提拔，以后改革就更为困难。所以早改比晚改好。

第二，教师管理体制的改革将创造对其他方面改革的强烈需求，从而会推动其他方面的改革。这包括学校行政和后勤体制的改革，学术评价体系的改革，博士生培养体制的改革，科研资金分配体制的改革，大学决策体制的改革，干部任命体制的改革等等。这些我们到后面将详细讨论。这次讨论中大家提出这么多问题，恰恰证明教师管理体制改革是一个很好的突破口。你想，如果率先推出的是行政人员的改革，而不是教师的改革，能提出这么多问题吗？能引起大家对大学理念的追问和反思吗？

至于政府对大学管制的改革，非常重要，也非常迫切，但坦率

地讲，学校在这方面难有作为，只能呼吁，但不具有可操作性，只能等待教育部出面来做。但我相信，北大的改革，对改革政府管理大学的方法本身提出了要求，教育主管部门总不能“任凭风浪起，稳坐钓鱼船”吧！

赵晓：改革教师体制，让教师流动起来，就要求其他大学对北大的教师开放。如果其他大学不跟进改革，北大改革就很难成功。

张维迎：对改革的要求每个大学都有，问题是谁先迈出这一步。我相信，其他的大学，像清华大学、南开大学、人民大学、复旦大学等等，都会进行类似的改革。试想，中国如果有十所大学开始类似的改革，那将给中国的高等教育带来多大的活力！退一步讲，即使其他大学不马上跟进，按照现在的方案，北大至少有三年的时间等待。难道三年之后他们也不跟进吗？事实上，像中山大学已经开始改了，其他大学也正在展开不同程度的改革，只是没有北大彻底罢了。所以这次媒体“炒”北大改革，有些大学很不服气。教育部门不仅应该支持这次改革，而且应该就其职权范围之内，真正理顺政府与大学之间的关系，把大学真正变成一个自主性的单位：像设什么样的学位、教什么课程、招多少学生等等事项，都应该是大学自主决定的事。

在我看来，所有的中国的大学都面临着一个改革。每一个大学的校长都应该是一个改革家，他要有改革的勇气和魄力，如果没有这一点，不愿意做改革的人，就没有资格担任大学的校长。对教育部门也是这样，我觉得教育部长应该是一个具有改革精神的教育部长，不应该是一个维持现状的教育部长。我自己作为一个教授，期待着，通过北大这次改革的冲击，一方面从体制上理顺政府与大学之间的关系，另一方面也能推动其他的大学的改革。

三　终身教职的理想与现实*



全世界的大学都在改革，其中的关键原因是，全球化时代各国大学之间的竞争日益激烈，社会的发展也对大学提出了新的要求，对各国的大学形成了压力。人才流动更容易了，信息流动更容易了，教育模式、大学的好坏慢慢出现了一个相对一致的标准。

大学要按自己的逻辑运行，要最佳地创造知识，就要把最优秀的人聚集起来。世界上有各种各样的大学的选人体制，但是应该说美国 Tenure-track（试用期基础上的终身教职）明显成为主流的制度。这一制度的优点主要不是保证学术自由，而是选拔优秀人才。

大学选教授要冒很大的风险。从讲师、副教授到教授，只是整个选择过程的一个环节以及一个必要的激励机制。大学的目的是选最优秀的教授，其他的位置都只是作为一个试用、选择的过程，是未完成的中间过程。从国际经验看，一个人拿到博士学位之后，一般在六七年内应该可以表现出他的才华，并显示出他能不能做一个合格的教员。

制度都是针对通例而设定的。对特殊的人才，我们只能用特殊手段去选拔，但这些特殊手段也只能作为通常手段的补充而不是

* 原标题为“张维迎教授关于大学及大学改革系列谈话录（之二）”，载《21 世纪经济报道》2003 年 10 月 16 日。

主流。

改革必须在理想与现实之间妥协。妥协是改革的原则之一，但改革的原则是不能妥协的。北大的改革是试图找到一条通往理想目标的现实道路。好比盖大楼，有“承重墙”，也有“非承重墙”——隔离板。北大的改革方案既有承重墙也有隔离板。隔离板是可以动的，承重墙绝对不能动。

全球化的大学改革浪潮

赵晓：*你谈到欧洲的大学的管理体制也存在许多问题，那么他们是否也在改革?*

张维迎：其实，全世界的大学都在进行改革。比如日本，这几年大学改革步伐非常快，国会已经通过议案，国立大学法人化。就是要通过改革，让大学变成一个自主性的单位，破除原来政府对大学统一的控制，包括预算上的控制，教员的控制，教学标准的控制等等。在教员筛选方面，日本要求你在这里做几年，不优秀就得走，并大力废除“近亲繁殖”。

同样，欧洲大学也在改。像牛津大学，最近改革的步骤就非常大。经济系新上任的系主任，著名的计量经济学家 David Hendry 上任开始，即大刀阔斧地进行改革。其中之一是他把两个只教书不做研究的教员“开”了。结果这两个人把他告到了法院，他就上法院应诉。最后是这两人软了下来，“私了”了。

可以说在我们这个时代，全世界的大学都在改革。其中的关键是，全球化时代各国大学之间的竞争日益充分，社会的发展也对大学提出了新的要求，像欧洲大学教员那种养尊处优的地位不可能再保持下去了。

赵晓：*看来，全球化的影响的确深远。无论企业、政府还是大学或是在竞争中落伍，或是主动改革迎接挑战。全球化的竞争是否也是本次北大改革的一个背景考虑?*

张维迎：全球化的确对我们、对各国的大学形成了压力。全球

化浪潮来临，人才流动更容易了，信息流动更容易了，教育模式、大学的好坏慢慢出现了一个相对一致的标准。你是不是一个优秀的大学，再也不能封闭起来自己说了算。你有没有能力吸引优秀的教员和优秀的学生，做出一流的研究成果？跟其他国家的大学相比，你是不是最优秀的？是不是学科最前沿的？这些成为每个研究型大学都必须考虑的问题，必须面对的问题。否则，不进则退，就只能在全球竞争中败下阵来。

原则、妥协与公平：大学改革的智慧

龙希成：具体就北大改制方案来说，为什么不把副教授都一次性地转成终身教职？为什么要设计这么一个有限次申请的更复杂的方案？而且对于一些人文学科的教师的试用期长达18年，人的半辈子都过去了，是否给的时间太长了？

张维迎：这个问题问得好。如何理解这个问题？首先我们认为，要解决大学的治理问题，特别是大学教师的招聘和晋升制度。我们讲大学的逻辑和理念，就在于大学要为人类创造知识、传授知识、服务社会，那么什么样的体制才能保证达到这个目的？教师的聘任和晋升是一个重要的制度。因为创造知识需要一些特殊的人才，而不是每一个人都可以做到的。

好多人可以循序渐进、按部就班地干事，但可能并不具有那种激情、智慧来创造知识，所以大学设计的这个体制，并不是给所有人设计的，只是给最能够实现大学功能的那一小部分人设计的，他们只占总人口的1%～2%，甚至更少。大学要按自己的逻辑运行，要最佳地创造知识，就要把最优秀的人聚集起来。这时候就有个选人的问题。你怎么能够选到最优秀的人？我们前面已经谈到世界上有各种各样的大学的选人体制，但是应该说美国这种Tenure-track（终身教授制度）明显成为主流的制度，包括欧洲、日本的大学现在都在学它。我们要借鉴这样一种制度，不能因为它是“美国式”的就认为不适合中国。

大学选教授要冒很大的风险。你不可能看一次两次或看一篇文

章，就判断一个人是否达到了教授水准。因为一个人在知识上的创造力，要有一个实际表现的过程，所以大学制度设计上要有一个试用期制度。为什么试用期是六七年？这与知识的生产特点有关。试用一个搬运工，需要多长时间你就能确定他是否合格？可能就是一天两天。试用一个保姆呢？大概一个月。试用一个秘书，可能是三个月。但是试用一个合格的教员，一年两年的时间都太短了。从国际经验看，一般需要六七年，一个人拿到博士学位之后，六七年内应该表现出他的才华，并显示出他够不够做一个合格的教员的条件。

我想大学改革设计的这个体制，基本上，在目标模式上，主要应借鉴美国 Tenure-track 这样一个体制。为什么不学欧洲？因为欧洲模式失败了。我本人是牛津留学回来的，牛津现在的试用期是四年，有的三年，太短了。现在有些学术刊物发表文章的周期要两三年，试用期太短大学没有办法看出一个人的能力。我们设置的一般标准是六至七年，比较适中。

在六七年内的这段时间，不等于说我对你就不闻不问，到六七年后再看你行不行，不行再让你走人。事实上，三年会有一个评估(Review)，这个评估并不特别要求你拿出来非常好的文章，而是看你的基本表现，看你在学术研究方面是不是还有希望。如果确实没有希望了，那就该走人。有些人认为这不对，既然学美国的体制，为什么要有这个三年的评估？其实在美国，好多大学是两年一个评估，不是给你六年时间去拿 Tenure（终身教授），在六年之内对你没有任何约束。有些人可能两年就发现自己根本不是做学问的料，没有任何研究学问的兴趣和潜力，那么大学就应该早点让他走，不必耽误人家那么长的时间。

赵晓：也就是说，确定一个保姆行也许需要一个月，但确定不行，可能一件事、一天之内、甚至一个小时就 OK 了。

张维迎：是这样。所以，六七年只是大体上的时间。有人两年可能就走了，而特别优秀的可能三四年就拿到了终身教授。

赵晓：有人讲，如果我是一个讲师，我在讲师位置上干好自己的事情就行了，我不升教授，不升副教授，干吗你要我走呢？我做

一个合格的讲师就行了。

张维迎： 这个说法完全错误。大学选一个讲师、一个副教授的时候，并不是为了选讲师、副教授，而是要选一个优秀的学者，一个能成为最优秀教授的人。从讲师、副教授到教授，只是整个选择过程的一个环节以及一个必要的激励机制。我找一个搬运工，就是为了找搬运工，搬运工不能升车间主任没有关系，他不用辞职。但选大学教师那是两码事。一流的大学必须要选最优秀的教授，其他的位置都只是作为一个试用、选择的过程，作为未完成的中间过程而设的。

赵晓： 打个比方，在大学教师的生产过程中，讲师只不过是一个中间品。就像机床的粗坯，然后是机床，然后加上电脑，成为数控机床。你不成为数控机床是不行的。学校允许你在某一阶段成长为普通机床，再过一段成为数控机床，但是不允许成为停留在中间状态的产品。

张维迎： 所以，讲师和副教授们不能说我是原材料，是半成品就行了，我不当成品行不行？这是好多人的误解。我当初早知你只有当讲师的潜力，我根本就不会要你。一旦明确你没有潜力成为优秀的教授，就等于宣布你的失败，你就应该走人。

赵晓： 设想这样一种情况，就是我永远做讲师，我在这个学校做完讲师之后，再到另外一个学校做讲师。可以吗？

张维迎： 这很有趣。其实，北大改革就是能试图找到一种能够适应长期变化的相对稳定的制度，同时又能迁就现有客观情况的改革办法。因为改革不是一个从零开始的过程，改革是要把现有的体制进行变革，所以我们设计的多少年不过是一种过渡，最终目标是以后大体上六七年就能确定一个人究竟适合不适合在北大。

但在现有的体制下，你要一下子走到那一步，让副教授做Tenure的话，副教授的标准就要大幅度提高。这不现实。所以，只能逐步地，先把Tenure定在教授这一级。然后，提副教授的标准逐步提高。现在博士两年之后表现不错的话，可能拿到副教授，以后就变成三四年，再以后就变成五六年，标准越来越高。不是说一定要让

你呆上十几年，那是给你一个最宽的期限，但目标不在这里。给宽限期是为了照顾现实，如果不给那个宽限期，现在有人已经呆了好些年了，他怎么办？有些人说我讲师呆六年，然后副教授呆 12 年，加起来 18 年，18 年之后你再不要我了，那我去哪里干活？其实，没有人想让你呆 18 年，最好是六七年见分晓，不行你就应该走了。

赵晓：就是说给一个最宽的底线，但底线不一定是平均线，更不是目标线。

张维迎：对。我可以举一个例子。好比盖大楼，大楼里有些是“承重墙”，这是不能动的，还有些是“非承重墙”——隔离板，这些是可以动的。我们的改革方案既有承重墙也有隔离板。什么是承重墙？就是在这六七年的试用期，你最多只能申请两次晋升，不行你就走。其他的那些过渡时期，都是隔离板，要随情况而变化。但新的制度既要实行于新招的人，又要实行于已有的人，这个矛盾比较大，所以限度现在放得比较大一些。就像吃饭，有的人可以吃 5 个馒头，有的人可以吃 1 个馒头，我们的方案定的是你可以吃 1 至 5 个馒头。

龙希成：这里有没有一个对中青年和老年人之间的不公平的问题？

张维迎：也不能说不公平吧。任何社会改革，起码的一点叫尊重既得利益，这是必须考虑的。既得利益越多，你考虑得也应该越多。这是一个方面。另外，从文化上讲，中国人讲尊老爱幼，你不能说年龄那么大的人要先让他走，这不太人道。老年人和年轻人是不一样的，年轻人毕竟还有更多的选择机会，为什么要和年龄大的攀比？

我们国家其他领域的改革也是这样。国企改革，年龄特别大的可以让他提前退休，但不能让他下岗。要是三四十岁的年轻人，就不一样。你不能说这不公平。

照顾年龄大的也是符合效率原则的。行为经济学的研究表明，一个人占有某个位置的时间越长，他失去该位置的痛苦就越大。所以，法律上也有“先占原则”：把有争议的财产判给占有者。

我们知道，改革不是革命。革命从来都是推倒重来，改革则要靠现有的人去改。有人说，为什么不从教授起就地卧倒，全部从头再来？那马上就有一个问题，从长远来看，我们的教授一定是 Tenure（终身教职）的，但如果他们现在统统就地卧倒，那么谁来评，谁还能拿到 Tenure 呢？显然没有人来评！那就只好请外面的教授来评了，这现实吗？

总得有一部分人来评另外一部分人，难道让副教授来评教授合格不合格就公平吗？更不公平。教授中是有一些不合格，但总体上还能控制。因此目前的选择是现实的选择，也就是合理的选择。

大学选人的工作要靠现有人力来完成。所以就地卧倒的做法我觉得是不负责任的，也是不可能成功的，是来"愣"的。我们有些人总是喜欢来"愣"的，来个头破血流的"休克疗法"，却不考虑可能性与效果，这是令人遗憾的。

我们对任何一个改革方案的评价，都应该这样去看，它的备选方案（alternative）是什么，是不是比现有的更好。如果不是，那么现有方案就是最优或者说次优的方案。这样的比较与批评才是负责任的态度。

我想知识分子更应该有这样的态度。你要指出任何一个方案的毛病都可以，但最重要的是，你要提出合理的备选方案。你有哪一个方案比这个更好？我可以举几个方案，一个是现有这个方案，一个是所有人就地卧倒的方案，第三也可以说教授卧倒、讲师和副教授不卧倒的方案，无论是从人类公平的角度、人道的角度还是从效率的角度，究竟哪一种好？我相信还是现有方案最好。

龙希成：有人的确希望照顾副教授的利益。把现有的所有副教授、教授都转成终身教职，以后 Tenure 就定在副教授这一级上。

张维迎：我在"说明"中讲过，为什么副教授不能变成终身教职？是因为北大的编制已经快满了，这是一个现实的约束条件。我们现在有 800 多个副教授，如果教授、副教授都定成终身的，就没有任何回旋的余地了。副教授、教授已经把位置都占满了，你要招新人，还有可能吗？如果北大像中山大学那样，名额大量缺编，那

么这种方案是可以的。北大的某些学院像光华管理学院也可以，因为光华管理学院大量缺编，刚开始改革时候只有40多个人，编制是120个。但是整个北大不行，因为没有任何的回旋余地。

龙希成：这个编制数量是国家定的还是北大自己定的？

张维迎：国家按照学生数量给出一个编制的计算，学校按这个去做。

就算国家没有编制限制，学校也要有编制限制啊！因为你的预算是有限的。这就像一个房子一样，你的书架就那么大，过时的旧书已经占满了，你要买新书，怎么办？你只能把旧书挪走。但要是另外一个人他的屋子特别大，现有的书只占了一个书架，还有许多个书架空着，那他自然可以先不理旧书。所以，这是一个不可一概而论，而要根据实际情况来定的问题。

所以改革要跟现实主义结合，在寻求长远的理想目标和现实可行办法之间找到结合点，而不能走极端。

我还要说的是，改革总是需要妥协的。妥协是改革的一个原则，但改革的原则是不能妥协的。妥协是改革的一个原则，这包括对既得利益的照顾，其实我们对副教授也有照顾，例如50岁以上的人都不动，这里面体现的也是人道主义。但最基本的原则——引入外部竞争，有限期有限次的晋升，原则上不留本校毕业生，这些原则都不能动。

大学改革与学术自主

龙希成：你强调引进海外培养的博士，而不能留本校的人，你怎么选择？有人说这涉及到学术自主的问题。

张维迎：学术自主是什么意思？

龙希成：就是中国人自己办的大学，不能过多地依赖留学生。

张维迎：实际上，如果真正开放以后，首先，从理论上讲，选人与你从哪儿毕业的没有关系，只要达到标准都可以。只要是大家考核，认为你是优秀的就行。像北大光华管理学院，我们在国内招

人也在国外招人，国外回来的有特别优秀的，国内招的也有特别优秀的。

龙希成： 是本校培养的博士吗？

张维迎： 本校培养的也有特别优秀的博士，但是我们为什么不能留？我想我早已讲得很清楚，是因为你留下一个优秀的人，但可能带进来三个不优秀的人。

赵晓： 这的确是目前的现状，借着留优秀人才的机会留近亲的“搭车问题”无法解决。

张维迎： 是这样。尽管如此，我们还是考虑了一些灵活性，好比对一些学科的特殊人才就有一些特殊的规定。但这只是一个特例，不是通例。原则上不留本校学生，如果有人要留的话，那他要提出足够的理由。如果原则上就规定可以留，那他不提出理由就可以留了，就没有办法保证人才的质量了。

出去的人，其中有很优秀的，我们还可以把他再吸引回来，并不见得就造成了人才流失。比如，光华管理学院这几年，从海外招来的相当一部分甚至超过一半都是本科北大毕业的。为什么要将原则上不留本校毕业生与人才流失相提并论呢！

通例与特例：大学改革的一个技术性问题

龙希成： 通例与特例的分别还是很重要的。像科斯50年才被人发现他的才能，沈从文、钱穆和梁漱溟则是没有博士学位的典型的文史哲成才人物。现在一定要求有博士学位，这中间的通例和特例的关系是什么？

张维迎： 这个问题问得很好。我想至少可以从两个角度来考虑：一是社会本身在进步，社会进步、科学发展到今天，一个基本趋势就是越来越要求基本的知识积累。所以，你不能因为历史上某个时代没有博士，现在也不能要求博士，如果这样要求的话，孔子大学都没上过，是不是我们干脆连大学毕业的要求都可以不要呢？这样的思维忽略了科学的进步已越来越形成一些规范性的东西，学位要

求实际上意味着后来的人必须站在前人的肩膀上。

再说句玩笑话，古代人连裤子都不穿，我们现在是不是也不要穿裤子呢？我们不能简单地用历史套现实。华罗庚是数学大师，没有上过大学，这是事实。但今天，没有上过大学的人要成为华罗庚恐怕是没有希望了。我们不能再让数学家从一麻袋一麻袋的业余数学爱好者的来信中挑选哥德巴赫猜想的证明了。

龙希成： 的确是这样。美国联邦党人潘恩讲过，人在小时候吃奶，难道长大以后就不能吃肉吗？

张维迎： 第二，特殊人才要靠特殊手段去发现。这种特殊的手段一定要和通常的手段不太一样。但是，假如说首先没有这些通常的手段，那我们怎么去选人？每年申请到北大教书的可能有成千上万，谁有那么多的时间精力来选定这些人？所以学位要求可以看作是一个初选，把范围限定到一定的程度后，选人的工作量就大大降低。至于特殊人才，他会有特殊的办法冒出来，但是特殊就得要拿出特殊的东西来看。你不能说自己没有博士学位也会有大成就，那请拿出你的大成就来，给人去评评。如果拿不出大成就，只是嘴上认为自己有这种才能，那不行！

赵晓： 制度通常是适应于一般情况的，特殊情况需采用特殊制度。

张维迎： 可以这样来思考通例与特例的问题。在统计学上，有第一类错误和第二类错误的区分，第一类错误就是我们可能接受一个错误的东西，第二类错误是我们可能拒绝一个正确的东西。这两者都意味着犯错误。那我们就对这两个进行权衡。我们现在的办法，包括对学位的要求，可能会拒绝一些优秀的人，但是犯这个错误的可能性，远远比没有这个要求之后，接受错误的人的可能性要小得多。所以，我们的办法就是合理的。对特殊的人才，我们只能用特殊手段去选拔，但这些特殊手段也只能作为通常手段的补充而不是主流。

法律上，一种主张叫“无罪推定”。按此规则，有时候一些罪犯你没有办法证明他有罪，结果他就成了漏网之鱼。但是这个制度比

"有罪推定"好。因为"有罪推定"先假定你有罪，除非你证明你无罪才会被释放。但你证明起来很困难，这样很多的人会受冤枉。相比较而言，还是"无罪推定"的制度为优。这样的智慧也应该是我们考虑通例与特例时的智慧。

古往今来，人类社会可以说没有一个制度是完美无缺的。人类的智慧在于懂得去选择相对最优的制度。相比于把特例当通例的办法，北大的解决办法更优。

赵晓： 看来，大学的改革也像其他改革一样，制度创新不存在最优（optimal），只能选择次优（Second Best）。

张维迎： 没有最优就选择次优。我们作选择，只能在几种备选方案中去选。放弃学位要求，可能把没有学位的人选上，但是可能把很不优秀的人选得更多，代价太大。

赵晓： 讨论至此，我想我们应该能同意，单纯指责一种改革方案存在这样或那样的问题真的是不够，你得说出备选方案更优，才有替代已有方案的可能。

张维迎： 所有制度都只能针对通常情况，因此必然有其缺陷，但我们还可以通过针对特例制定专门条文的办法减少缺陷。

比如，对于特殊人才，北大方案规定，特别优秀的人可以不受学历、年限的限制破格录用、提拔。这意味着对于无博士学位的人，方案并没有一概排除在外。方案把这个写成例外，是为了在执行起来严格要求，免得把太多不合格的人选进来。

你说你就是只有小学毕业的钱穆，那很好啊！我相信钱穆按现在的改革方案，一定能当北大教授。但是，有太多的人以为自己是钱穆了。遗憾得很，钱穆在一个小学校教书，都能做出那么伟大的成就，我们许多人在大学那么多年都做不出像样的成就来，那你有什么资格跟钱先生攀比？

四　学术自由与学术规范*



对于一个大学或者任何一个以创造知识为目的的组织来说，学术自由都是非常重要的，伟大的思想无不来源于自由的探索。学术自由为什么存在这么大的问题？从大的方面，跟宏观制度环境肯定是有关系的。但是，对学术自由的限制也可能来自教授队伍自身。在我们现有的制度下，即使没有政府的限制、没有学校当局的限制，也还有“家长”的限制。在“近亲繁殖”下，不可能有真正的学术自由。

学术自由也与学者队伍的水平有关。古人言“艺高人胆大”，就是只有武艺高的人胆子才会大；武艺不高，胆子就大不起来。学术水平不高的人不仅自己胆子小，而且往往喜欢给别人扣政治帽子，用不正当的手段与人竞争。所以，有利于提高教授学术水平的制度客观上都有利于学术自由。

学校的官本位，除了激励制度的扭曲外，还与学术规范和学者的水平有关。如果没有好的学科规范，学术成就不能有效比较，评价一个人是否优秀的标准只能寻求学术之外的标准。毕竟，官本位还有一个序列。一般来说，学术水平越低的人，官本位思想越严重。

* 原标题为“张维迎教授关于大学及大学改革系列谈话录（之三）”，载《21世纪经济报道》2003年10月23日。

改革的过程也就是学术标准建立的过程，因为学术标准是内生的。学术评价只能是同行评价，学术标准一定是高水平的学者建立起来的，从学术的行政管理角度来讲，最重要的是尽量做到程序公正。

终身教职的设计：选拔优秀人才还是保障学术自由？

赵晓：终身教职看来是不能随便给的。实际上，它更多地应被理解为是激励机制，即形成一种竞争的压力。也就是说，你只有表现得特别优秀，才能获得这个终身教职。

张维迎：事实上，这个制度非常重要。终身教职并不仅仅是有些人所理解的为了“保障学术自由”的问题。终身教职加上“末位淘汰制度”，更重要的是可使在位的人有可能去选最优秀的人，否则人人都搞“武大郎开店”，没有人愿费心去选优秀的人来。特别是当他招来的人可能威胁到他的位置时，他就更不会有积极性去选比他更优秀的人。

事实上，有权在招聘和晋升中有发言权的一定是终身教授，不可能是没有拿到终身教职的人。这是法律上的“回避原则”的一个应用。这个话反过来说，一定要有一部分人是终身教授，他才有积极性和没有压力去招优秀的人，才能保证学校不断地新陈代谢。但能否做到这一点，完全取决于合理的大学制度安排。

赵晓：也就是说，大学必须设计一种激励相容的制度安排，使得在位者选人的激励和学校的目标一致起来，才能保证达到大学的目标。但你已经提到了“学术自由”，也就是终身教职可避免教师不受政治影响的角度。学术自由的考虑也很重要吧。选优秀人才与保障优秀人才的学术自由这两个在终身教职的制度设计中哪一个更重要？

张维迎：选人更重要。保证选上优秀的人才，保证选人的人不

"武大郎开店"，这是最重要的。

赵晓： 那保证学术自由呢？

张维迎： 学术自由很重要。但是学术自由并非一般人理解的那么简单。中国大学过去都是铁饭碗，甚至全社会特别是国有企业都是铁饭碗，有学术自由吗？很显然没有，甚至谈不上有个人自由和言论自由。很显然的一点，并非位置终身了就会有学术自由，学术自由受到很多方面的限制，涉及的因素非常多。[但不要把现在讲的"终身教职"与"铁饭碗"等同，前者是给合格者的特权（privilege），后者是每个人的权利（rights）]。

对于一个大学或者任何一个创造知识的地方来说，学术自由都是非常重要的，伟大的思想无不来源于自由的探索。这个道理从亚里士多德开始大家就都明白。大家这么强调学术自由，无非是感到学术不自由，或者学术自由事实上受到了威胁。那么我们就该想想，中国人的学术自由为什么存在这么大的问题？从大的方面看，跟宏观制度环境肯定是有关系的，就是说学术自由可能来自政府对于学术自由的限制，可能来自学校行政当局的限制，以及目前国家意识形态领域的某些限制等，但是一般人可能忽视了一个非常重要的方面，就是学术自由的限制也可能来自教授队伍自身。

很多人会很惊讶，怎么会来自自身限制呢？但事实如此。洪堡曾说过这样的话："学术自由不仅会受到政府的威胁，还会受到学术组织本身的威胁，这些组织一开始有一种特定的观点，然后就倾向于压制其他观点的兴起。"对科学创造最大的阻碍常常来自那些已经功成名就的学者，因为他们已经有了自己的学术地位，已经有了自己的学术框架，容不得新的思想出现，任何新的思想都被看成是对他的挑战。这在全国许多科研机构都是这样，在"家族制"普遍的高校尤其如此。

你们能够想象吗？在我们现有的制度下，即使没有政府的限制、没有学校当局的限制，也还有"家长"的限制。你想想，在"婆婆"面前，你老是个"小媳妇"，你能自由地思想和进行学术研究吗？自由创造的前提是自由思想。当你在你的老师面前，想提出一

个跟老师不一样的观点的时候，你预期将会得到一个什么样的结果？他十有八九会不喜欢你，极端的时候甚至可能限制你，或跟你闹翻了。中国高校目前对学术自由的限制很大部分是来自这个。这也是我们必须破除“近亲繁殖”的原因之一，因为在“近亲繁殖”下，不可能有真正的学术自由。有些人很热衷于谈学术自由，但又反对不留自己的毕业生的改革，这是自相矛盾的。

如果有些人把学术自由理解成喊政治口号，那是另一个问题。但我的经历以及我这些年的观察表明，我相信目前外界对学术自由的限制可能小于学校体制内部本身对你的限制。尽管存在一些禁区，但仍然有太多非禁区，是我们自己束缚自己拿不出研究成果来。经济学领域就是这样。

那么从学校来讲，我们怎样来创造一个制度保证学术自由呢？“Tenure-track”的制度是一个方面。当你拿到 Tenure，如果你没有明显过错，任何学校当局都不能因为不同意你的观点而解雇你，从行政方面讲，校长没有权利开除一个因为观点跟他相左或者是他不喜欢的人，这样你才有学术自由。但这个制度的目的，首先在于选择最优秀的老师队伍。

龙希成：大学不能留本校毕业生，原来还有学术自由的考虑。

张维迎：对。就是说学术思想只有在开放、竞争的环境下，才会有自由。所以有出息的孩子都是离开父母之后，才变得有出息的。父母在的时候孩子始终是长不大的。

看看中国人文历史，都是人才出现流动以后，学术思想创造才会出现。好比说我现在坐在这儿，我很自由，但如果在我父母身边，情况会完全不同。我再举一个例子。我过去跟一位老师在一起，这位老师很好心，经常提醒我：“维迎啊，你说话注意点，你会吃亏的。”为什么？他说你这样说话会得罪上边，因为跟主流意识形态不一样。我现在感到自由，是因为这样的老师在我身边很少了。

哈佛大学前校长陆登庭说过这样一段话：“除非大多数年轻教师在试用期内就离开学校到其他地方去谋职，允许学校每年都不断地聘用新的年轻教师，这些人把他们的新思想和他们受到的最新培训带到

学校来，否则学校就会很快变得停滞不前。理想的状况是学校各级人员不断更新，在许多领域知识变化迅速的情况下，这一点尤为重要。”

学术水平与学术自由

赵晓：学术自由还与什么有关？

张维迎：学术自由也与学者本人的水平有关。追求学术自由是智者的天性，而“政治上正确”是庸才最好的保护伞。中国有句古话“艺高人胆大”，就是只有武艺高的人胆子才会大；武艺不高，胆子就大不起来。我们都知道北大中文系的钱理群教授是一个非常敢讲真话的学者，为什么？因为他水平高。如果我们有一半的教授能达到类似钱理群这样的水平，你要让他不自由也不可能。水平不高的人不仅自己胆子小，而且往往喜欢给别人扣政治帽子，用不正当的手段与人竞争。所以，有利于提高教授学术水平的制度客观上都有利于学术自由。

当然，我们不能把“学术自由”理解成学者想干什么就干什么。任何行业都有行规，学术自由意思不是老师想开什么课就开什么课。全世界没有任何一个大学可以让老师想开什么课就开什么课。美国大学的许多课程编号甚至几十年不变。你要开新的课得要有一个程序，这个课要经过一个委员会（faculty）的讨论，系主任的批准，你才能开。因为你必须对得起学生，而不是自我欣赏，自己爱怎么讲就怎么讲。

学术自由也不能违反学术的基本规范。好比说，人家都讲1+1=2，你说我要自由，非要1+1=3。这不能叫自由。

赵晓：总结起来就是，光讲学术自由，不讲学术规范有偏颇，实际上是对自由的滥用。

张维迎：就是说我有挥拳头的自由，但我不能打着你的鼻子。学术规范也是这样，如果一个学者不承认大家认可的基本的研究方法和规范，这样的“学术自由”便是伪学术自由，是对学术自由的滥用。

赵晓：学术自由的目的不是因“自由”的名词好听，而是为了

更好的思想与学术创造。

张维迎：这个很重要。学术自由与大学的逻辑是相一致的，是为了创造知识，为社会创造价值，而不是为自由而自由，学校也不能追求自由最大化，而应该追求创造知识、为社会贡献最大化。

赵晓：归根结底，自由氛围能使学者更好地创造，与此同时还要辅之以学术规范。

张维迎：我们为什么强调教授要有更多的自由，这个自由比我们一般的行政机关要大得多？教授一般上下班都比较自由，行政官员、国家干部上下班能自由吗？那不行。给教授自由，不是因为教授学历高、知识水平高，就可以搞特殊，而是考虑到知识生产的特殊性，教授自由上下班更有助于他的学术成就，也就是说，自由的目的是为了更好地符合大学的逻辑，实现大学的理想。

赵晓：这头让教授比行政官员更有自由，但是那头严格要求你出知识产品。这里，自由仍然是相对的，因为权利须与义务相对应。教授的自由越大，其学术规范必然越严格。

张维迎：没有无约束的自由，也没有无自由的约束。

学术水平与“官本位”

赵晓：我想关于学术自由，还有一个重要问题就是官本位与学术自由也很有关系。现在大家都在谈这个问题，你如何看待这个问题？

张维迎：我觉得这是一个很严重的问题。在中国，行政本位、官本位相当严重。中国历史上长期只有一个官僚（hierarchy）的激励制度，官位成了惟一度量个人成就的标准。分房子、发工资，什么待遇都是按照行政级别来划分的。

但我想强调的是，学校的官本位，除了激励制度的扭曲外，还有一个重要的原因，就是它是内生的，与学术规范有关，与学者水平有关。

在中国，因为缺乏好的学科规范，学术成就不能有效比较，学者之间就不可能相互欣赏。这样一来，做学术的人常常会感到很无

聊。到头来评价一个人是否优秀的标准只能寻求学术之外的标准。毕竟，人家官本位还有一个序列，还有一个明确的标准可比较，而学术却没有标准，那就只能套用官本位来比较了。

在高校，什么样的人最重视当官？什么样的人官本位的观念最强？一般来说是学术水平越低的人，官本位思想越严重。反过来，高水平的学者通常很自信，很欣赏自己创造的成就，对当官反而不太容易看得上，更喜欢以自己的创造，自己的学术成就来衡量自己的地位。在一个系或一个学院中，真正高水平的教授，他还会在乎当什么系主任、院长吗？像我们北大的季羡林教授，他才不在乎当什么官呢！在美国的优秀大学，院系行政职务常常要靠轮流，因为谁都不想干那个活，那是服务别人的事，伺候别人的事，还影响学术研究，没人愿意干。而低水平的学者则不同，他在学术上竞争不过别人，就拼命找一些其他的关系来压制别人，如靠行政级别来提高知名度。如果大家水平都低，社会上就只能根据职位来推定学术水平，大家就会拼命去争当“官”，这样一来更没有人热心搞学问了。

中国大学的好多教授喜欢“占摊儿”，所以大学里各种研究中心、研究所林立，但很少有取得出类拔萃的研究成就的。其实这部分也反映出教师队伍学术水平低的状况，没有研究成就奉献社会，就只能用头衔闯江湖。

我做过一些研究，发现几乎任何组织都是这样：一个组织越是水平低的人多，就越是着迷于内部权力斗争。水平越高的人忙着去创造价值，水平越低的人忙着去分配。官本位会伤害学术研究。高校的官本位只能把大家的精力引向分配，而不是创造价值。

因此，破除中国大学的官本位逻辑，必须回归到大学的逻辑，一个重要途径就是提高教授的水准，而这正是我们改革的目的。相信北大的这次改革对冲破官本位是非常有益的。

比如说，不直接从本院系招聘应届毕业生当教员，就会对官本位产生很大的冲击。在现在的体制下，导师的官越大，学生留校的可能性就越大，所以最容易招到学生的一定是有官位的人，而不是学术水平最高的普通教授。这样，就激励教授当官。在新的体制下，比如说，当有 10 个外校的博士竞争一个本校职位的时候，学术标

准，而不是导师的行政职务，就会成为学校聘任的主要标准，一个人要找到好学校，就要有真才实学，就要跟真正有水平的教授，而不是当官的教授。这就会大大降低教授当官的积极性。

内生的学术标准：扭曲与归正

赵晓： 也就是说，要提高专业水平，并且建立起学术自由风气，首先要建立学术界自己的专业标准，提高学者自身水平。

张维迎： 改革的过程也就是学术标准的建立过程，因为学术标准是内生的。学者的学术水平不高，就不会有什么像样的专业标准。学术标准一定是高水平的伟大的学者建立起来的，在街上随便找个人来建立学术标准是不可能的。但要是大学中低水平的人多了，那大家就没有办法在学术上比高低，只有靠行政序列来分胜负，因为那毕竟还是一个序列。

我们中国的人文科学可以说普遍存在这个问题，社会科学也很严重，没有办法进行比较，自己拿不出学术规范，所以只能挂靠行政评比。什么国家级科技奖，省部级科技奖，其实都是官本位的变态表现，也是学术水平不足的反映。

评价学术成就和评价普通产品是不一样的。一个市场上产品的评价最终是消费者来评价。你不能让几个电视机厂家凑到一起评谁生产的电视机最好，这没有意义。但是学术的标准、学者的标准要学者自己评价，即同行评议。

为什么是同行评议？是因为知识产品的特殊性。教授们在大学里产生的知识和思想尽管对人类长期发展很重要，但在短期不一定看出效果来。许多学术研究当初并没有看出什么有价值的东西，但后来发现价值很大。类似这样的研究在市场上是没有办法显示出价值的，只有同行才有可能作出评判。我们也不能指望让学生去评价老师是不是优秀的教授，学生最多只能评价老师是不是一个讲课优秀的老师，没有办法评价优秀的研究型教授，因为学生的知识也有限，他本身还在学习，所以由同行来评价才是最优的选择。如果整个这个专业有100个教授，就由这100个教授说谁是最好的，才有意义。

那么这时候问题就在于如何设计一个制度，让这100个教授有积极性说真话，真正评出大家都认同的最好的学术研究来？由此就引出学者的学术规范、学术训练问题来，这些问题对于学术评价非常重要，当然刚才讲的学术自由也很重要。

从学术的行政管理角度来讲，最重要的是尽量做到程序公正，以此保证最终评价的公正，但没有办法提出具体的要求，好比规定发表几篇文章就够教授等等，这只能由教授们自己去评价。

程序公正，是为了防止内部人操纵，因为难免存在裙带关系或情面的问题。所以全世界学术评价还有一个重要规范就是引入外部人评价。说你是一个优秀的教授，不能由系里的几个教授说了算。因为学术的标准是统一的，我们要看外部的教授是怎么说你，所以引入外部评价机制非常重要。这也是北大改革方案中非常重要的一个方面。改革到位后，今后谁能当北大教授，不是北大教授说了算，还要听外部同行怎么说。

龙希成：这个“外部”包括北大校外甚至国外，是不是？

张维迎：都包括。在我看来，有条件的院系应该扩大范围，多邀请一些国外的教授来评价。我再三强调，学术标准一定要有一个统一的标准。这跟做企业还不一样，做企业就是我这企业有自己的文化，而学术一定是有共性的。你自认为是一个好的教授，结果国内外同行都不认你，那肯定不行。但是在中国，由于这么多年破坏了学术规范，特别是人文社会科学，几乎完全谈不上学术规范。有人建议说中国要选社会科学和人文学科院士，我看实在是不好选，因为没有一个规范、没有一个标准，你怎么选？不是说大家吵吵嚷嚷，提出一个口号就能建立的，只能是通过不断提高教师的水准，不断引进外部评价机制才有可能建立。

有人可能不相信，认为选择好某些“科学”的指标就可以了，其实任何硬性指标规定都会导致扭曲。试想，作为学术委员会的委员，他本身的学术水平就不高，他怎么来评高水平的人？还有人经常自称某某研究填补了国家空白，有什么重大创造等等。他自己能评价这个吗？不能！所以学术标准是内生的，我们只能保证程序上

做到公开、透明，引入外部竞争，来保证尽量做到一个好的学术标准的树立。但不要期待一天就做到建立硬性的学术标准。

另外，每个学科的学术标准都不一样。比如说，有的理工科教授发表的文章特别多，他任何一个小实验都可以写一个文章去发表。在美国，一个高产教授一年在 SCI 上的文章可能有几十篇，他带领一大帮人去做这个研究。但是，文科显然不可能。那么，到底几篇文章够教授，什么样的杂志为够水平的杂志，你肯定不能硬性规定，只能靠本学科自己来定。

北大的改革目标之一，就是希望以后按照学术贡献和学术水平来评教授而不是按照发表的论文数量来评。所规定的标准只是抽象的，如你必须在本领域达到最优秀的层次，并没有规定你发表几篇论文。但接下来各个院系肯定会增加一些数量方面的要求。为什么还要增加具体的规定？这就又回到前面讲的，如果你没有定下具体的标准的话，操作起来会造成困难，容易产生学术腐败。

我常想，一流的大学是看质量，三流的大学是看数量。北大现在还不是世界一流大学，但北大想成为一流大学，所以我们既看数量又看质量。当我们已经达到一个程度，使得我们不看数量就可以选出最好的教授的时候，我们绝对已经成为世界一流。张五常写文章说，他曾问在芝加哥大学当经济学教授要发表几篇文章？回答是“没要求”！不写文章行不行？也可以！但你要说话，让人家服气，知道你有思想。达到了那个境界了，那就是真正的一流大学。北大现在还没有达到那个境界。因此还必须从建立硬的标准，保证优秀教授的筛选入手，也算是一种实事求是的态度吧。

教授治校还是校长治校

赵晓：有人说，改革的方向是教授治校，是这样吗？究竟如何理解教授在学校的权力问题。

张维迎：首先，我们要看到，大学是创造知识、教书育人的地方，因此它和企业在好多地方都是不一样的。企业有一个所有者（owner）的问题，但是大学不能有所有者，最优秀的大学一定是非

赢利性的，而不能是赢利性的。大学的理念决定它追求的是一种更长远的对全社会的价值，而不是短期的可以在市场上出售、变现的价值。当然大学里有不同的学科，有些学科的情况有所不同。比如商学院，我叫它为垂直一体化的组织，上面有博士，那你就要给他大量的奖学金养活他搞研究，而下面则有短期的培训、MBA，你可以收费。但是总体来讲，大学是非赢利的组织。那么大学，究竟该由谁说了算？是教授还是行政人员，是学生，是校友，还是政府？

我觉得走向任何一个极端都可能有问题。理想的大学的基本治理结构，理论上可以叫做“利益相关者（stake-holder）治理结构”。在这个团体当中，教授应该处于非常重要的地位。但是，它作为一个组织，又不应该是我们简单讲的“教授治校”。“教授治校”是什么概念？现在并没有很清楚的定义。在国外，大学有的已经叫做 multiversity 而不是叫 university 了，即它是一个多学科的组成。你说要“教授治校”，可是不同学科的教授的想法大不一样，你听哪个教授的？

大学是一个社会组织，大学怎么治理？不可能是教授想怎么办就怎么办，你要听听社会对你的需求，你要听听你的校友和学生对你的要求，当然也得听教授的意见。但是大学最终作为一个组织，有自己的逻辑，它要有效率，又要实现自己的理念，就一定要有一个比较强的校长来领导。校长对大学的成功很重要。欧洲的大学教授的权力很大，但效果并不好。

赵晓：大学要有一个比较强的校长，但是这个校长应该如何产生呢？

张维迎：美国的大学校长是通过它的校董会（board of trustees）来聘任的，但是校董会在聘任过程中有吸收一些教授和校友甚至学生参加遴选委员会对候选人进行遴选，但是最终的决策权还是校董会。校董会决定校长，校长一旦任命以后，他就有足够的行政权。相比之下，中国大学校长的权力要比美国的小得多。其实，一个优秀的大学，很重要的是要选好一个校长，校长一定要有足够大的权力，再让校长选好的院长、系主任，然后他们建立一些规则，院系根据规则负责教授的招聘等等。我们现在离这个要求还太远。我想，

以后校长的任免体制应该改革。在中国，像北大、清华的校长，我觉得应该在全世界范围内来遴选。

大学校长在国外已经形成一个职业市场（the professional market）。一些适合当校长的人选有他的价码，有专门为大学找校长的猎头公司。大学管理必须职业化，不能业余化。对比之下，我们现在的大学校长常常是“双肩挑”，就是你作为一个教授，要继续搞你的研究，同时作为校长又要来管这个大学，管行政。这是管不好大学的。大学校长必须职业化。你原来可能是个优秀的学者，但一旦当了校长以后，衡量你的惟一标准，其实不应该是学术，而应该是你这个学校管得好不好。这个标准的关键不是说你当了校长以后还发了几篇文章，而是说你的学校一年发了多少篇文章，作为校长的你可能一篇文章都没有发，但没有关系，只要全校发文章的数量和质量上去了就是你的贡献。甚至你根本就不应该再去发论文，你全身心地工作就是为了管好这个学校，你应该是职业化的校长。所以强调校长“双肩挑”是不符合主流趋势的。最近我们见了香港科技大学创办校长吴家炜，他原来是个很优秀的学者，但他当校长以后，十年中惟一的工作就是怎么把这个学校管好，我认为这样的校长是值得钦佩的。

赵晓：其实道理很简单，就是评价教授是学术标准，评价校长是管理者的标准。

张维迎：对，对校长的评价标准和对教授的评价标准是不一样的。

作为大学职业管理者的校长非常重要，他的选拔也就非常重要。当然一般大学的校长都是从各个学科选上来的，但也有从外部聘任的。这里面还涉及到的一个问题就是什么样学科背景的人当校长更合适。应该说不会有一个统一的答案，更多的应该看本人的素质。但中国目前大学校长可能太多来自理工科，来自社科人文方面的不足。

赵晓：有一种意见认为，大学改革先改教师而行政人员不改是错的。第二个意见就是校长凭什么有权力赶人走。

张维迎：这两个问题其实都是钻牛角尖的说法。任何一个变革，总得有人去推动。邓小平推动改革，有人要怀疑邓小平，你怎么上

去的，这就没有办法说了。欧洲好多国家的民主化过程，都是国王推动的，如果你一开始就怀疑国王的权力基础，这个社会就没有办法往前走。

赵晓：但是，像国有企业的改革，一般都是先改厂长，先选一个好的厂长，选一个能人来当厂长，然后由他来进行改革。

张维迎：这个问题很尖锐。但谁有权利选厂长呢？而且事实上国有企业也不是先改厂长，国有企业先开始是让职工流动，进行奖金制度改革等等。现在的国有大企业的厂长，也还不是竞争来的，仍然是组织部门任命的。我还想说，教授对大学的重要性远远大于企业员工对企业的重要性。

我这里不评价国有企业改革对不对，只指出对校长改革合法性的指责是不负责任的。

蔡元培被公认为是“北大精神之父”。他是谁任命的？是民国政府任命的。你能不能因为蔡元培是民国政府任命的，就说蔡元培的改革都没有意义？说大学的校长任免制度需要改革，不等于说现在已经在校长位置上的人推进的改革就没有合法性。

有人举蔡元培“教授治校”的例子，但可能误解了蔡元培。许多人可能不知道，蔡元培首先干的第一件事是什么？换教员！试想，不换教员，蔡元培请来的那些优秀的教员能有学术自由吗？要知道，原来的教员都是老爷，学生也是老爷，毕业后是要去当官的，教授们哪里有什么学术水准，哪里谈得上学术自由？让他去治校，那不是开玩笑！

我们的校长制度不是没有问题。美国一个校长再加一两个副校长，管学术的和管行政的就够了，下面大量的事情让行政人员去做，让院长、系主任去做。牛津大学是一个校长加五个院长，重大决策全都做出来了。我们现在这种大学的体制，管理是非职业化的，运行起来太难。

谈到职业校长，一个重要方面就是这些职业校长不应该以升官为目标。我知道有一些地方，有人当校长的目的不是为了治理学校，而是为了下一步再提副省长。这其实是毁灭大学。我想，有关部门

应该有一个明确规定，政府不从大学校长里面提拔行政官员，要断他们的后路。大学校长绝对不应该是一个政府官员，当校长的惟一的目标就是把你的学校办好。

另外就是大学校长的任期，也是个问题，中国大学校长的任期太短。哈佛三百多年的历史，现在第 27 任校长，北大 105 年的历史，已经是第 30 任校长了。一个大学校长没有十年的任期是不行的。校长要从熟悉情况到制定和实施战略，没有十年很难。

从校长的遴选制度到任命的期限，还有校长的职业化，我想这些将来在中国都应该形成一种文化，特别是在教授当中应该形成一种文化，谁是一个优秀的大学校长，什么样的标准是做一个好校长的标准，这些应该在教授们之间形成共识。

谈“教授治校”在这个层次理解，我觉得是可以的。学校有关教员晋升的标准，学科的设置，教授要有相当大的决策权；学校重要制度的变革，教授应该有发言权。但即使这样，最后谁说了算？还应该是校长说得算，至少校长要保留否决权。

教授如果过多地参与行政性的管理，不一定是好事。有一项在美国几百所大学资料基础上做的研究。这项研究把这个学校教授参与的程度划分等级，做了一个序列，然后根据科学发表的论文，还有美国报纸对大学的评比，再做一个序列，对两个序列进行回归分析，结果发现，总体而言，教授参与程度越高的大学，其业绩（performance）越糟。后来又有人改进了这个研究，我觉得结果可能更加可信，就是把教授的参与分成两类，一个是学术性（academic）的参与，包括课程设置、专业设置、评定教授的标准的参与等等，另外是资金分配等行政性的事务的参与，结果发现：教授如果只是参与学术性的管理，那么参与度越高，学校的业绩表现越好，而教授对于行政性管理的参与则相反，参与越多，学校的业绩表现越差。这是在 2001 年发表在《经济行为与组织杂志》（*Journal of Economic Behavior and Organization*）上的文章，非常值得重视。

校长治校和教授治校应该有一个平衡。欧洲的大学教授的权力比美国的要大很多，但欧洲的大学竞争不过美国的大学。这值得我们深思。

赵晓：看来，大学校长像职业经理人，而教授的参与最好局限于学术管理的参与，尤其不能像工会。

张维迎：大学这个组织比较特殊，跟企业不一样，企业有一个所有者，所有者承担剩余责任，其他人都承担过失责任、有限责任。但是，大学不是这样，剩余责任是所有人（包括学生和校友）都要分担的，如学校走下坡路，校友也有损失，但没有人承担完全责任，所以大学的权力分配要有制衡。大学校长应该像一个职业经理人一样，对一些重大制度的变化进行决策，而学科建设、学术性事务的参与等方面教授应该基本说话算数，校长保留否决权。对于其他的事情，我觉得教授不宜参与。教授治校如果意味着什么事都是教授说了算，一定是没有效率的。有人提到什么一个财务处长权力比教授大多了，其实那是当然。试想，如果每个教授都可以批准财务支出，那学校还怎么办呢？

这个问题我就说到这里。刚才所说是以后的理想状态。在过渡时期，对于一个有作为的校长，应该给他更大的权力。国外是这样，像哈佛大学校长劳伦·萨默斯（Lawrence Summers），他要改革，就要求有足够大的权力，那他才能去改革。我们的情况更是这样。

为什么说校长的权力在过渡时期应该大一点？这是因为，在过渡期间，一些院系班子还不行，教授水平也参差不齐，你给他权力大了，他就会“武大郎开店”，拉帮结派。所以你这个权力不能马上给他，而要有一个过程。但是随着教授质量的提高，各个院系、教授自治的权力就应该越来越大。这涉及到我们通常讲的信任问题。我对你没有信任，当然给你权力小一点，我对你越信任，给你的授权就越大。我信不信任你，完全看你的表现，包括你的水准。像北大光华管理学院，我们一开始招人的时候，每一个人都是我去谈话，现在有几个系建的很强，我基本上也就不管了，全交给他们。

当然，行政系统也是要改的。行政系统改革的方向是行政管理人员的市场化、职业化（professional），整个大学的行政管理都必须朝这一方向走。

五　一流大学与本土化*



我们为什么要建世界一流大学？因为知识的创造，科学的发现，在好多领域是没有国界的，一流大学意味着学习和参与世界认可的学术游戏规则。本土化就是要用全人类通用的方法，人类知识共同积累的那些方法去研究本身自己的问题，然后还要走向世界。最优秀的大学要以一种开放和分析的方式提出与人类文化、宗教、哲学和艺术、经济学、政治学、法律、历史有关的问题，并承担发展和传播这些思想成果的使命。

---

* 原标题为“张维迎教授关于大学及大学改革系列谈话录（之四）”，载《21世纪经济报道》2003年10月30日。



“一流大学”与大学发展目标

赵晓： 有些人对现在就提“建世界一流大学”的提法并不以为然。你怎么看?

张维迎： 北大、清华于1998年最早提出要建世界一流大学的口号。提出这个口号的目的是什么?是为了鼓舞大家!有些人对“建世界一流大学”这个口号提出批评。这个我是完全理解的。就是说，光喊口号不解决问题，但如果能够付诸行动的话，口号还是很重要的。而我们现在的改革正是要将口号一点点地付诸行动。

另外，管理学认为，任何一个组织的变革，一定要有一个积极目标，形成一个让大家很容易记住的东西。建世界一流大学这个目标和提法从这个角度来讲我觉得是非常积极的!

我们为什么要建世界一流大学?因为知识的创造，科学的发现，在好多领域是没有国界的，如果做不到世界一流你就根本不必去做。比如说研究数学，某个数学定理人家早证明出来了，你再来闭门造车，重复证明一番，然后说“我填补了中国的空白”，那有什么意义!你只有成为世界一流，填补世界的空白，才有意义。

如果只是一个小国还好办一些，可以将发达国家创造的知识拿过来用就可以了。但中国是一个大国，文明古国，你不能老搭人家的便车啊!过去毛主席说，中国要为全人类做出贡献。这在今天既是责任，也是全球化的必然要求。

赵晓： 你怎么理解“一流大学”?中国将来的一流大学应该是什么样的概念?

张维迎：我理解的“一流大学”：第一，至少你在游戏规则里面，第二，你所做的研究成就得到世界认可，至少相当一部分得到世界认可。如果达不到这两点，很难叫“一流大学”。你说你是世界一流大学，怎么能得到人家认可？就是你对人类知识本身做出创造性、原创性的研究成就来。

赵晓：有人认为，光学习是永远建不成世界一流大学的。国际上有两种竞争，一种是普通产品的竞争，另外一种是竞争规则的竞争。当你承认别人在竞争规则制订上的领导权，并且不能在规则上跟人竞争的话，那么你已经输给了别人，永远不会是一流的。

张维迎：这是一个很好的问题。有些规则，有些东西，你知道你去竞争的话肯定要失败，因而是没法竞争的，你就只能接受。科学的规则犹如科学的方法，它本身是一种工具，有助于我们更好地理解和塑造这个世界，理解和发展人类本身。如果人家已经创造出一个好的方法，你为什么非要用另外一个方法，又要花更多的时间和精力去研究一种别人没法接受的方法、制度呢？如果我们已经知道了 $2\times5=10$，你为什么要整天按照 $2+2+2+2+2=10$ 办法计算呢？如果已经知道人家的某个规则和制度是最有效的，为什么你不去学习呢？我想我们不应该有这个偏见。

就规则而言，我们必须承认，有好多东西已经成为不可改变的东西，成为全人类共同的财富。好比说我们参加体育比赛、足球比赛，人家已经有规则，要做到提升我们的名次，就是按照这个规则打败他们，拿冠亚军，冲出亚洲，走向世界。而不是说不行，因为是他们制定的规则，我们要是参加一定会输，所以我们不参加。我们成天讲要修改规则，也许每个民族也都希望按照自己的规则来游戏，但是只要你进入国际竞争，你就会发现规则有个“先动优势”，也就是说它一旦为多数人接受以后，要改变起来是很难的，相比之下，接受的成本反而更低。这时候，我们中国人就要比较一下，是成天争着改变规则、不遵守人家的规则好呢，还是接受人家的规则，做出优秀成果，再逐渐参与到新规则制定中去好呢？我想是后者。

当然，你如果做得好的话，人家会学习你的方法。我想外国人



也在学中国，只要你做得好，别人就会接受你，不会因为你是中国人而拒绝你。乒乓球的比赛规则主要是我们中国人制定的，人家也接受了。当然我们承认人文学科有一些你感兴趣的东西别人不一定感兴趣，但这仅仅说明你的研究对象可能跟人家不一样，并不见得不能使用共同的学术规范。

本土化与国际化：中国人的大学理念争执

龙希成：我觉得还有一个很重要的问题，就是关于中国人的文化理念。中国人自己的大学理念是什么？为什么这次反对方案的人能够赢得那么多的呼声，跟民族主义情绪不无关系。有学者提出，引入外部评价标准，很大部分都是外国的东西，理工科、数学这些都可以，但是人文学科就不行了。

张维迎：为什么说我们的大学跟人家有差距？就是承认我们的学术规范跟人家有差距。你应该承认美国的好多大学，在许多学科领域，人家是做得比我们好。我们为什么不能借助别人的力量呢？知识本身就是无国界的。你可能是做中国问题的研究，但不等于说你可以封闭起来，自己认为自己最好就行了。其实，我们中国的人文学科或社会科学的发展，好多都是靠引进国外的一些研究方法，才一步步做起来的。我这里随便举几个例子。

中国第一部研究语法的书是《马氏文通》，作者马建忠根据的是“西文已有之规矩”；其他研究中国语法的大家像吕叔湘、王力，无不借鉴和参照了欧美语言的语法体系。20 世纪中国社会学研究的泰斗人物费孝通 1938 年毕业于伦敦大学，用的是从外国学到的方法研究中国的乡村经济和生育制度，潘光旦更是留学美国拿到硕士学位归来以后用学到的知识“探索中华民族强种优生之道”。被公认为 20 世纪中国最好的哲学史家冯友兰，他是从美国哥伦比亚大学拿到博士学位回来以后做的研究，从新的视角来整理中国的哲学。再如王国维，他是借鉴了尼采和叔本华哲学的视角来研究中国的文学。还有季羡林，真正奠定他学术地位的是《大唐西域记校注》，而他校注这本书主要参考了两部书，一本是日本学者的专著，一本是印度

学者的著作。类似的例子，还可以举出一大堆，如胡适、金岳霖和赵元任等人也都是这样。

除此之外，科学还有个交流的问题。你自己做的一个东西，你跟人家没有可比性的话，那怎么评价你有成就?

赵晓：我们的改革，更多借鉴的是西方成功的模式，来对已有的比较落后的治理结构、机制等等进行改革，但是如果我们将来真正是一流的大学，那么我们整个学术规范和学术标准，的确不仅有借鉴的一部分，还要有创新的一部分，如有人提议将来要建立对中国文献的引用，等等。你怎么看?

张维迎：这是我们正在做的一项工作。像在自然科学方面中国大概有六十几种杂志，都被国际SCI作为引用杂志。说明人家也是承认的。

如何使得我们对中国问题的研究，变成世界文化遗产的一部分，这是我们的责任。

人文学科的老师应该有一种历史责任感，那就是要为在全世界弘扬中华文化做出自己的贡献。但是，如果你的研究成果完全不能得到别人的认可，那么显然你还没有为中华民族的文化弘扬尽到完全责任。如果有关中国问题的研究，做得最优秀的不是我们国内的学者，反而是人家国外的学者，中国的学者就更应该感到羞愧!

龙希成：但是，在中国高校中是不是确有“英语至上”的倾向?

张维迎：对于这一点，我只能这样说，我们都希望中国早点走向世界，中文早点变成世界最通用的语言，这是我们大家都巴不得的事情。我本人写的大量的东西都是中文的，这对我也很有益处。但是，仅仅有这种感情是不够的，因为英语已经在事实上变成了世界通用的商业语言和学术语言，我们必须接受这个现实。

现实的选择就是，你要变得伟大，你必须先学人家的东西，然后才能把人家比下去，而不是回避这个东西。好比说在北大当教授我们要求应该能用一门外语授课，其实强调的是你要有一种语言能力，与国际同行沟通、交流的能力，至少能在国际学术会议上发表演讲，并不是说非要你在北大用英文讲课。我想这个要求并不过

分吧！

但是，有些人过分把这个要求夸大，扭曲，然后就去批评。我觉得这是不负责任的。

可以想象，就算你研究的是纯中国问题，但你总得参加国际交流会议。你要代表中国人的形象，你要使你优秀的研究成果能让外国人接受，怎么能不掌握至少一门外语！我想，至少北大的教授应该有这个责任。我自己有这种经历，我在牛津的时候，中国有一个很著名的经济学家去做报告，说他不懂英文吧他也懂几句，说他懂吧他又说不成句子，所以这个报告就很糟糕，对中国人的形象破坏得很厉害。如果北大一个教授在国际会议上，不能用国际上通用的学术语言跟别人交流，别人怎么看我们？这难道是北大应有的水平吗？

像法国人，尽管那么不喜欢英语，但法国最优秀的学者还是用英语去发表文章。这对于全世界人类来讲也不见得是一个坏事情，它毕竟节约了我们的交易成本。想一想，全世界有几千个民族，每个民族如果只用自己的语言，不学别人的语言，这世界会是什么样子？矛盾一定会更多，人和人、国和国之间更加没法沟通，战争也会更多，这是人类的灾难。大家有一种共同语言至少给大家更多沟通、交流的机会，交流多了人们就可以互相理解，不同民族的人也能互相理解，大家矛盾就少了，就更容易和平共处。文化的交流难道不也是这样吗？

龙希成：但是如果把这一点推至极端，全世界那么多种语言，包括中国语言都毁灭的话，交易成本不是更低了吗？可是我们中国毕竟是一个文化大国、古国，我们的文化价值不应该被毁灭！

张维迎：当然不能推至极端，也不可能推至极端！我们希望保留并且提高中文在世界上的地位，但是提高中文的国际地位的方法之一是要学好英文。举个例子，假如我写了20篇文章，其中有2～3篇是用英文写的，人家觉得很好，就会更有兴趣来看我的中文文章。这就好比“路演”，你先要给人家表现出来，才会有更多人来学中文。

我们现在学英文，并非因为英文比中文好或者美，而是因为我们学了英文以后从中可以学到好多东西，并且传播我们的文化。反过来，如果人家觉得读了中文也可以学到很多东西，人家也会学中文。现在世界上学中文的人越来越多了，而且我相信，中文永远是世界上的大语言之一。如何在大学改革中，既能够跟国际接轨，又能够保持我们民族文化本身的特点，这是需要我们学者去考虑的问题。

说到学术界，我知道包括人文学科在内，中国有非常优秀的研究成果，但外国人不知道。这是很遗憾的事情。像北大有些文史哲类的教授，他们的成果要能变成英文的话，我想对提高中国学术的国际地位一定非常有好处，对于中国文化的发扬光大也一定很有好处。

重要的是任何事都不要走极端。北大的教授应该有这个历史使命感，中国的人文学科的教授也应该有这个使命感，运用良好的交流工具，为向全世界弘扬中华文化做出自己的贡献。

龙希成：有人不断强调我们的人文方面，包括中国人的信念、理念、价值等等具有独特的本土性，好像是只允许保护，不允许竞争，并且只有本土化，不能谈国际化。

张维迎：本土化是什么概念？本土化就是你要用全人类通用的方法，人类知识共同积累的那些方法去研究自己本身的问题，然后还要走向世界。如果每一个民族都只讲狭隘的本土化，每个省都有每个省的本土化，每个市，每个村都有自己的本土化，那根本就不会有统一的中国文化了。

我在商学院讲过，本土化和国际化是同一问题的两个方面。我觉得所有学术发展都是这样，都是本土化和国际化同一问题的两个方面。因为你毕竟在中国，但是你又要在世界上争得你的学术地位。

龙希成：但有人担心，在经济、科技和体育领域或许都可以这么比，然而说到文化理念，从周到秦到汉、唐、宋一直到现在，我们中国人一直有自己的一套文化理念和规则，如果我们丢掉这套理念和规则，我们可能会沦为二三流，难以实现“世界一流”。

张维迎：我并不主张像这些东西都按同一个标准。但是我觉得，大学改革本身会刺激人们更好地去研究中国文化。我们没有任何要求说你没有用英文发表的东西就是不优秀的，我经常想到的就是我们北大文史学科的一些教授，如北大历史系的阎步克教授，他们发表的虽然都是中文文章和著作，但是真的是非常优秀的。

赵晓：我以为这里主要的问题在于如何看待理工科和人文社科之间的不同，以及在改革方案中如何体现这种不同。另外，中国作为一个大国，的确具有许多独有的文化、价值、理念，和新加坡这样的小国不同，所以我们的大学改革理念也会和他们有所不同。这个不同如何体现在改革方案里面？其核心仍然是我们前面讨论的那些问题：究竟如何理解大学？如何理解一流大学？如何理解中国的一流大学？

张维迎：我觉得国际化永远不可能抹杀一个民族的一些特点，尤其像中国这样的大国、古国，你不要担心它会被别的国家完全同化，没有谁有这个本事。从中国历史看，情况是非常乐观的，就是中国文化吸收外来文化的能力非常强。可以说，越是走向国际化，中国文化就越有可能兴盛。

当我们提出"世界一流大学"目标以后，绝对没有否认中国本身的特点，并非外国人研究什么我们就研究什么。我们只是说，你要按照国际一流大学的要求，在一些重要的学科领域，能被别人承认你是最优秀的。这在理工科方面是非常重要的，社会科学也要有相当成就，要走向国际，人文学科也并非完全例外。西方社会研究中国哲学时引用的书，最多的还是冯友兰。当然，我们研究的一些问题，国际上可能完全无兴趣，但这是非常特殊的情况，而我们要从学校整体学科组合的角度考虑，不能拿出单独的一个特殊学科来理解整个大学的改革，来理解整个一流大学的发展。

人文科学对中国的未来是非常重要的，不重视人文科学是目光短浅的表现。但最重要的是我们必须让真正一流的学者从事人文科学的研究。让我引用哈佛大学前校长陆登庭的一段话："如果最优秀的大学都不能以一种开放和分析的方式提出与人类文化、宗教、哲

学和艺术、经济学、政治学、法律、历史有关的问题，那么与这些生活重要方面有关的思想的发展与传播的使命，将会落到那些对于严谨的、不带偏见的和对探索性研究没有什么兴趣的人身上，结果会产生对事物认识上的严重分歧和需要对错误认识进一步澄清的必要。这是不能让人接受的。因为我们不能把在人文、艺术和社会科学领域开展教育的重要责任，推给那些并非倾心于最严肃学术事业的人和只关心信仰而不关心分析的人。”

赵晓：将来中国的一流大学跟国际上的一流大学相比，有些方面会相同，有些方面会不同吗？

张维迎：对。但是，北大如果成为世界一流大学，一定是拿出了许多具有创造性的国际水准的东西，并被世界认可。

六　大学改革与公共理性*



要建立一流大学，大学要靠他自己的品牌。对自己信誉、声誉的关注来维护它的质量，而不是用行政的办法去维护它的质量。政府注重从资金投入的角度来考虑怎么办好大学，但是从机制和制度的角度进行改革才是核心问题。形成一个真正的学术市场和学术规范，才会构建起中国一流大学的根基。中国的大学要有改革精神。知识分子的公共理性，历史与社会责任感在面对重大改革时更为重要。当讨论任何一种公共问题的时候，应该从公共理性的角度去讨论。对于改革的措施也是这样。要建设性地讨论问题，提出建设性的意见。

---

* 原标题为"张维迎教授关于大学及大学改革系列谈话录（之五）"，载《21世纪经济报道》2003年11月6日。



大学改革：教授与行政人员

赵晓：有人说北大现有的行政人员与教职人员比例太高，真的吗？

张维迎：关于北大行政人员与教职人员的比例，好多人有误解，大体上是各占一半，多不多呢？我知道在美国大学所有的雇员里面，教员人数与行政勤杂人员的比例在1:4至1:5。比如说斯坦福大学共有10445名雇员，其中教授和其他学术人员只有1714人，所占比例为16.4%多。

其实，一个真正的研究型大学，是需要庞大的行政性服务的。这个与谁重要没有关系。恰恰相反，正因为教授重要，才需要很多人为他服务。我们决不能形成一种片面的理解，说大学教授比例少，所以应该减少行政人员。一个大学里面，究竟谁占主导地位，不能以人数而论。从效率的角度，三个教授至少要有一个秘书。一个总统出国带几百人，你说总统不重要？正因为总统重要，他才需要那么多人。

中国的大学，目前主要的问题，并不在行政人员的数量，而在它的质量和服务。应该把焦点集中在行政人员是不是真正为教授、为学生服务这个问题上。

这一点又与政府对大学的控制有关。国家管制大学、国家给你拨钱、给你分项目，这些都要靠行政人员去争去抢，教授有谁愿去争的？所以自然就造成了有些行政人员的权力大。这就像企业，在企业里，销售人员说话的权力是比生产人员大，因为钱是从他手里拿来的，你没有办法。

但是这个框架还是可以改变的。大学的行政将来主要是服务。而要改为服务，体制就要改。干不好的人，你就得走。这跟教授还不一样，行政人员是永远都不会设终身职位的。

赵晓：有人提出"学术民主"，你怎么看？

张维迎："学术民主"，其实这个概念是错的。学术哪能"民主"？学术需要自由，民主是一个政治选择过程，不是学术选择过程。大家喊民主，但是不懂民主。好多该民主的地方不民主，不该民主的地方乱民主，那是不行的。当然，大学的管理要讲民主，但民主到什么程度，还要因时、因地、因人制宜。像哈佛，各个院系独立性很大，耶鲁大学各个院系的独立性就很小。各个学校的传统和文化不太一样，你要什么样的民主？可以肯定的一点就是，大学发展不能搞极端民主化。李远哲在台湾搞的大学改革就有问题。什么都是选举，一选举之后教授们不得不加入一个个党派，来维护自己的利益。现在台湾大学每个系都分成民进党、国民党、新党，都变成几派，把政治引入大学，这是破坏大学的举措，而不是建设大学的举措。李远哲在台湾搞的大学改革是失败的。他是从美国回来的，但他并没有真正理解美国大学的教育体系。

龙希成：行政勤杂人员没有服务好，是因为他没有按照职业化的标准和规则来做事。现在我们先改革教员聘任制度，是不是同时也要配套推进行政勤杂人员的规范化？

张维迎：任何改革，如果你同时推动好多种改革，只会引起功能紊乱。就像一个人身上有很多病，既要切除腿，又要切除阑尾，但他只能先选择一个。你不能说一半医生给他锯腿，另一半医生给他切阑尾，那他死定了。你只能一个一个来解决。

如果说北大校方宣布行政系统不改，那么反对是可以的。但我们是先选哪一个改的问题，而不是"改与不改"的问题。有人批评说先改教员不好，那么先动行政人员，是不是更有说服力呢？我想是更没有说服力。我们选择的依据是第一个问题解决后有助于第二个问题解决，至少不阻碍第二个问题的解决，这样就可以逐步推进。

赵晓：外界普遍传闻这次北大改革是要裁员，现在看来原来是

北大要选人，而不是裁员，因而也就谈不上裁行政人员。

张维迎：对！我们的改革是为了吸引更多的优秀的人才。三年之后如果大家都认为行，这些人可以都留下来了，无须走人。

另外，行政改革，从人情的角度来讲，任何改革都必须有一个警告期，就像法律公布以后，并不是说今天公布今天就开始执行，可能是自公布之日起几个月后或明年开始执行，你总得给人以改变预期的时间。现在教员的改革，实际上给了教员们至少三年的预期！三年之内没有任何人要求你走，除非你自己要走。三年之后才有一些要动。行政人员要动，那是说动就动，立竿见影，不存在三年试用期的问题，更没有终身制的问题。

行政和教学是两个系列，对人的素质要求是完全不一样的。一个行政人员，如秘书，你不能要求，说他没当上科长就怎么样。他只要做好秘书就合格了，就像打字员做好打字就可以了。但是讲师不一样，提不了教授，你当一个好讲师也不行！这是完全不同的。

赵晓：换句话说，你如果可以在北大当一辈子讲师，那么这个制度就不是为1%～2%的人设计的，而是变成了为10%～20%的人设计的制度。

张维迎：是这样。差之毫厘，谬以千里。我们在设计的时候，有一些教学型的岗位就是专为讲师设定的，那就是讲师水平，但这不是我们教授的主体。北大作为研究型大学，教授的主体就是创造知识。

赵晓：谈到教授主体，在美国，百分之五六十以上的教员都是教授。北大今后教授比例是不是有上升趋势？

张维迎：在北大也可能。北大校本部约有教授800人，副教授约有800人，讲师约有400人，教授占40%，还有50岁以上的副教授也是终身，算下来也是百分之五六十了。

不过，我觉得重要的不是比例。北大改革的目标是吸引最好的教员，留住最好的教员。任何一个优秀的教员，我相信北大校长一定不会让他因为没有名额提不了教授让他走的。现在教授有名额控制，是因为不控制不行，但是以后逐步会变化。比如说，北大有

2000 个教员岗位，如果这 2000 人真正都达到了全国最好的、最优秀的标准，那么这 2000 人都可以当教授。当然这里有选择和淘汰机制，动态来讲是不可能的。比如说有人退休，新招的人马上提教授，这不太可能的，因为有试用的问题。有一些院系，像历史系，哲学系，教授的比例可能很高。以后再想到北大当教授，我理解，主要不是内部竞争，而是说要跟整个社会竞争，跟其他大学竞争。将来你只要合格就能当教授，而不是说三个人都合格，但只有一个名额，两个人就评不上教授，而是如果三个人都合格，三个人都能当教授。岗位是对所有教员的岗位，而不是对教授的岗位。

这样的话，我们三个人可以合作写论文，如果我们三个人都表现得很优秀，三个人都当教授，我们就胜过了外部的竞争。但是目前要一下子取消名额限制还很难，这涉及到院系本身的管理和自我约束等问题。

改革的法理依据

赵晓：你前面谈到的，我理解主要是改革的合理性问题，但关于北大的改革，有人对它的合法性提出了质疑，你如何看待这个问题？

张维迎：首先我要说明，北大的改革方案是完全符合国家法律的，聘任制在《高教法》里早有明确规定，只是没有具体执行。可以说北大的改革完全符合整个国家改革的精神和大环境。

撇开这一点不谈，我们看一下法治的历史，法律本身就是一个变化的过程。虽然任何已有的法律都是维持稳定的，但社会本身在变化，因此法律条文也要相应变化。所以，从法哲学的角度看这个问题，就不能仅仅从现有的法律条款看问题，那就是相对于合法性（Legality）的概念，还要有更高的一个概念，即合宪性（Legitimacy）的概念。这是两个不同层次的概念。

合宪性实际上讲的是合法的必须是合理的。理想的状况是法和理完全一致，但现实中，由于环境的变化，法和理会发生一定程度的分离。为什么需要变革？就因为合理的不合法，合法的不合理。

变革本身就体现为对现有不合理的规章制度和社会规范进行改变。因此，我们考察变革特别是学者讨论变革的时候，应站在更高的高度，即我们是否正在创造一个能给人类社会带来更高价值的制度，有时可能就不能简单用现有法律去看。当然，变革当中涉及到具体的人的时候，你或许要按照现有的法律给他一些补偿等等。不过，这是两个问题。

打个比方，一条高速公路要从一个村子通过，有意义的问题是修这条公路是否合理，讨论修公路合法不合法是没有意义的。但村里的居民如何得到补偿，就是个法律问题。

法律是对过去经验的总结，是社会正常的行为规范，但不是对未来变革的指导，指导变革的总是一些新的理念，新的思想，并以此突破现状，更好地适应现实需求，然后再通过法律的变更把变革肯定下来。所谓发展与改革的关系，其实永远是这样一种在法律稳定与改革之间的互动。

赵晓：但是共产党闹革命，总体上得到大多数人的支持，显然是有更深层的合法性。

张维迎：其实，古代儒家强调“天命”，就是这样一个意思。顺乎自然、天命就是强调人性，强调民众的利益，以此去衡量你这个政权是不是还具有合法性。你不能说因为你的皇权是继承来的，你就有合法性。继承来的权力只有低层次上的合法性，但要是当政者不能为民众办事，就失去了合法性。所以孟子讲，君主干了坏事怎么办？规劝，劝三次他不听，就把他推翻了。这就是合宪性（Legitimacy）的概念。

赵晓：归根结底，改革或者干脆说“变法”本身就是打破不合理的法律，创造更适合的法律，并且用更合理的法律代替不合理的法律的过程。

张维迎：是这样。学术上关于法律有所谓实证法与自然法的争议。从实证法来看，所有由国家颁布的法律都是合法的，但从自然法来看，只有符合人性的、符合公共价值的东西才是合法的。或者，我们说，法律其实有恶法与良法之别。像英美这种普通法体系，之

所以被公认为最有效率的法律体系，就是因为它有不断适应变化的能力，一旦出现新的问题，老的法律的伸展性很大。

为什么说邓小平伟大？是因为邓小平改革给中国历史带来了巨大的变化。不是说邓小平有这个权，他就是合法的，而是说邓小平提出的这项改革，符合人类发展的大方向，是能够提高中国人民的福利水平的伟大的改革。

赵晓：*但是，为什么法学院有些教师对这次改革的合法性提出质疑？*

张维迎：法学家和律师是有区别的。律师总是受他的委托人的委托，“拿人钱财替人消灾”，专找法律的漏洞，或者就法律对他有利的那些东西作引证辩护。但法学家不是这样，法学家要从公共理性、从社会良知的角度去推动社会变革，革除那些不合理的法律，这是法学家的任务。法学家不是律师，如果法学家把自己变成一个律师的话，那是很悲哀的。知识分子讨论改革，也不能仅从“律师”的角度去讨论，而要从类似“法学家”的角度去讨论。

我想强调的一点是，像大学教师聘任制度这样的事情，完全应该是大学内部的事情，每个大学都应该有权制定自己认为最能实现自己理念的教师聘任制度。对教师聘任制度的过分国家主义的干涉是不恰当的，肯定不利于高等教育事业的发展。自由签约权是人权的基本内容之一。

我已经讲过，法律依据不应该是一个问题。说白了很简单，就像签一个合同，但不等于说合同不会更改。由于事后情况发生变化了，原来的合同不一定是最优的，所以我们要找一个办法，重新讨价还价，重新签合同，来解决问题。好比说原来的合同规定雇你50年，情况变化以后，从社会总体的效益来说继续这样的合同是不好的，不能再雇你50年，你应该去干其他的事情。怎么办？我仍然让你走人，但我给你补偿。当然在法律上可能有不同的补偿标准。一种情况就是约定赔偿，就是合同事先规定：假如我提前解除合同，我要给你多少的补偿；另外一种情况，是让法院判决——如果你重新找一个工作比这个更好的话，那么法院可能判定我赔偿很少甚至



不用赔偿你。

大学改革：公共选择与公共理性问题

赵晓：我们这次改革，从公共选择的程序上看，我们采取的是大讨论的方式，其中改革方案一稿、二稿都上了网，大家都在讨论，不仅利益相关者，甚至全世界都可以参加这个讨论。这么做的目的是为了什么？

张维迎：这个是“歪打正着”，没有什么目的。本来一开始只是想内部讨论，但这是信息时代，有人放到了网上，就发展成了社会讨论。

龙希成：但是其他一些大学不是这样，像南京大学就搞得很好，但没有引起大的讨论。

张维迎：北大可能跟其他的大学不一样，自由讨论的空气比较强，也比较容易受人关注。清华大学做好多事，都能静悄悄地做。但北大不行，北大一点小事就会弄得满城风雨。

龙希成：你怎么评价这种大讨论式的推进改革的方式？

张维迎：现在还不好评价。有好的地方，就是“商议性民主”。先寻求大家理解，广泛讨论，达成共识，即使没有达到全部共识，大部分人达成共识也可以。因此讨论起来比较费劲，但执行起来会顺利得多。不好的地方就是，如果领导把握不好的话，他会把少数的反对声音当作多数的声音。在任何一个公共性的改革当中，拥护的人一般不说话，反对的人才去说话，所以容易让人误以为反对的声音多。

我很赞成邓小平不争论的做法。如果中国任何一项改革，都要全民大讨论，那准完蛋。因为任何一个社会的变革，一开始确实是只有少数人能够认识到的，所以我们才需要有一个高瞻远瞩的领导者。任何一个组织在变革的时代，这个组织的领导是非常重要的。如果所有人都能认识到，那就不能叫变革了。

龙希成：这同样需要校长有特别的判断力，能择善而从，不被

舆论左右。

张维迎：这个在中国与国外也不一样。在国外，校长要推进改革，他是坚定不移的，可以听你的意见，可能有些地方要做些修补，但该改的地方还是要改。一个健康的社会应该是大家可以自由表达的社会，这是没有问题的，但不能当某一个改革措施有人反对就不去做，因为没有一个社会可以达到全民一致。国外有国外的机制，比如说全民公决。但即使全民公决也规定，51%的人同意就行了，另外49%的人再反对，照样往前走。要100%的人同意，在任何时候都是不太可能的。

我想我们这次改革已经充分考虑了各种可能性，但是要照顾每一个人的利益，要让每一个人都满意，包括说的每句话让每一个人都舒服，那不可能。

龙希成：这次讨论中，似乎文史领域的人反对的声音比较多。

张维迎：我想这也许跟学科的特点有关。北大的理工科，社会科学包括经济学、管理学和国际接轨的比较近一些；而人文学科特殊性较多一点，这可能是个原因。但我相信，有些批评者过分夸大了人文科学的特殊性。人文学科必须要有科学基础。坦率地讲，有些反对的声音，真不好回答。因为我们讨论问题总得要有一些基本的共识，如果你不承认这些共识，你从这儿抓一句话，从那儿抓一句话，然后批评，那我没有办法回答这个问题。

我要略微展开一点谈的就是，一个学者、一个知识分子在思考社会变革的时候究竟应该如何思考。我想首先他得对得起历史，十年二十年以后，回过头来看，你当时说的话究竟是不是出于公共理性。对于知识分子，我们通常强调他对社会的批判性，这是对的，但另外一个同样重要但却往往为中国人所忽视的方面就是，知识分子发言时必须要有一种责任感——历史与社会的责任感。你批判不能是为批判而批判，而是应当为了完成历史与社会目标。你批判一个东西不行当然可以，但你一定要负责任，能提出建设性的意见来。

知识分子的公共理性，历史与社会责任感在面对重大改革时更是重要。这是因为，批评现有制度，你可以不提出建设性的东西来，

你批判的目的就是促其改革；但你批评一个改革措施的时候，你一定要提出建设性的意见来。这是我的看法。

龙希成：如果北大主要以增量改革的方式推进会怎么样？比如设立“北大高等研究院”；像光华管理学院、北大中国经济研究中心等似乎都是增量改革成功的经验，这其实也是我们中国改革的成功经验。

张维迎：其实我们这次引入竞争也是增量改革。你看所有的教授都不动，这本来就是增量的问题，但是我讲过，完全的增量改革，我们并没有这样一个回旋的余地。完全的增量改革达不到改革的目的，20 年北大都改不过来。

赵晓：是因为前面说的“坑”都占满了。

张维迎：是这样。当然在可能的情况下，我们还是要尽量推进增量改革，包括学校采取好多的措施，让不适合当教授的人转岗。所以我说这次改革根本谈不上是“休克疗法”，只是小跑步小修补。没有哪个改革比这个更温和的了，除非不改革。我知道反倒有一些学校搞了“就地卧倒”，那可是激烈的改革。

改革的目的就是为了使北大拥有最好的教师队伍，做出最好的研究成果，保证学术自由，破除官本位并提高教授在学校决策当中的权力。我们的目的都是往这上面靠。我看不出任何改革与这些目标相悖并损害这些目标的。

事实上，北大很多人的讲话都很让我感动。光华管理学院的一位讲师说：“假使三年之后、六年之后，我必须离开，我也认为值得。因为这是我来北大的目的，因为只有优秀的人才能够在北大呆得住，这才是我想去的北大。如果最后证明我不优秀，我宁可自己离开。我不愿意去一个不尊重学术地位、拉帮结派的地方，就是那个地方给我正教授地位，我也不去。”这样的话你感动不感动？

赵晓：感动。不过，要拿到 Tenure 这个“铁饭碗”要付出很多，可不是随便给你的。

张维迎：没错，那是你争来的，是你做得优秀的回报。而那个时候你的腰杆就硬了，当一个人真正在这个体制下成为北大教授以

后，那他说话的胆量就会大得多了。而现在好多情况下，他的位置要靠去拉关系，或者靠找人照顾才得到，那他的腰杆当然硬不起来。

龙希成：*面对这次大的讨论，你是否感觉到压力，或者会不会屈从于舆论压力而在方案中作一些折中？*

张维迎：没有。

赵晓：*但似乎方案二和方案一相比，还是有很大的改动。*

张维迎：没有很重要的改动。实际上，最重要的就是一些程序性的规定。我们讲，学术标准我们只能靠程序，比如说招人，要公开招聘、公开面试、教授投票等等。那些不优秀的人要混过这些关就很难了。如果是在过去，系主任或者院长说行就把他弄进来了，别人没有发言权。现在要增加教授的权力，我希望以后教授的权力还能增加。

但是，我刚才强调，不能什么事都是教授说了算。哪个教授能说了算？那么多的教授。行政一定要讲效率，管理一个组织不能用大民主的办法，包括校长的任命，都是这样。

赵晓：*能不能估计一下，北大这次改革，实行下去谁是最大的受益者，谁是受损者？*

张维迎：首先，整个中国社会是受益的，国家是受益的，学生是受益的，优秀人才是受益的。受损的人有没有？有，一小部分。但是，这一小部分也许在其他的地方可以找到更好的岗位。

我总讲，大学是为少数人准备的地方，它不是一个简单的就业场所，不是养老院。谁要进来，首先要看自己够不够这个资格。

好比说现在很多人谈到高考。高考有没有弊病？当然弊病很多，但是在现在的中国，谁能找出比高考更有效率的一种办法？我看找不出来。

有些人批评时爱走极端。这又回到知识分子讨论问题的原则和立场上来了。西方社会为什么进步？像英国，它从12世纪开始，就发展起一种公民的基本文化和共识，就是当我们讨论任何一种公共问题的时候，我们应该从公共理性的角度去讨论。你看英国所有有关税法、各种变革的争论，大家都是建立在这个平台上批评它、支

持它的。任何一个东西，我们不能因为它有缺陷，就一举打倒，除非我们能找到更好的替代办法。

对于改革的措施也是这样。要建设性地讨论问题，你一定要有建设性的意见。你的替代办法是什么？我批评政府很多，但是我提建设性意见，比如我说政府不审批的话，市场自然会建立它的信誉，就是建议由市场竞争来替代政府管制。

政府和学校这一块，我想以后要建立一流大学，大学要靠自己的品牌，以对自己信誉、声誉的关注来维护它的质量，而不是像现在这样用行政的办法去维护它的质量。

大学配套改革及中国大学集体崛起问题

赵晓：现有改革方案主要涉及大学内部治理结构和机制，而外部层面，也就是国家、社会、大学这些关系的理顺上，好像基本上还没有触及。如此大学的改革会成功吗？

张维迎：这方面当然只能呼吁政府。我本人一直在探索这个问题。好比说光华管理学院1999年创办EMBA，就是一个创新，但最后国家承认了。这跟安徽小岗村实行土地承包制一样，一开始正式制度并不接受，但最后政府方面接受了，并且推开了。所以，我的理念就是，你干你认为正确的事情，相信你最终是会被接受的。这就是我为什么强调中国目前各个大学都得有改革精神，你不能等着上边让你改你再改。如果是那样的话，那还要你校长干什么！

北大这次改革只是为建设世界一流大学迈出的一步，是必要条件，而不是充分条件。政府和大学的关系必须彻底地改变，仅仅靠我们自己做这点工作是远远不够的。但我们做的这个工作非常重要，所以我们就做了。我们当然同时还期待着下一步的改革，特别是通过内部改革促使上边改革。

前面提到，改革不存在“一步到位”。中国改革突破点的选择，往往都是改革后会引起新的矛盾、提出新的问题、带来新的改革的地方。比如，国企改革先改了企业自主权，结果很快发现价格制度不改不行，这就迫使我们改价格制度，价格放开以后又发现恶性竞



争的问题，然后我们逐步改产权。我想大学的改革也是这样一个过程。我们不能要求一个理想的目标，或者看到了一个理想的目标，就梦想一步到位。我们这次讨论北大改革的时候，主要就考虑它是否有助于其他方面的改革，而我们认为答案是明确无误的。

我曾经提出三个命题，并提出任何人能证明这三个命题，那北大这次改革就不要搞了。第一个就是这次改革会阻碍大学行政制度的改革；第二个就是这次改革会降低学术自由；第三个就是这次改革会降低教授的权力。

任何人要能证明这三个命题，那这次改革就不应该进行；如果你不能证明这三个命题，那我觉得所有批评意见都够不上真正反对改革的理由。

这次改革之后，势必引发一连串的改革。许多改革都涉及到配套，大学改革也不例外。大学的配套改革涉及到社会的协调问题（coordinating），如果没有这些协调，仅仅北大改革，是不会成功的。但是我相信一点，北大改革以后，其他大学会跟着改革。一旦形成竞争以后，你要办成一个优秀的学校，靠老体制是撑不住的，一定要改革。

而这次改革以后，我自己从作为一个教授的角度讲，绝对不是想使得北大继续鹤立鸡群。中国有1000多所大学，北大、清华如果总像目前这样鹤立鸡群，其实是悲剧而不是喜剧，在这1000多所大学中间，将来跟北大、清华不相上下的至少应该达到十几所，这样才能形成一个真正的学术市场和学术规范，才会构建起中国一流大学的根基。

赵晓：就好比是产业集群，一个企业胜出是建立在同产业的一堆企业基础上。我们必须有一个大学集群。如果没有众多的二流大学，以及十几所接近国际一流的大学，北大、清华绝不会成为一流大学。

张维迎：就是！北大、清华成为世界一流大学，就像珠穆朗玛峰一样，它是驮在喜马拉雅山上的，你一定要在大量的不相上下的大学之间进行竞争，中国才能出世界一流大学，就像体育比赛要有

大量一流选手的竞技才能赛出世界记录来一样。而我们过去的体制恰恰是自我循环，从而上演“马太效应”，强者益强，弱者益弱。每年高考最好的学生都往北大、清华跑，其他大学只能录取经北大、清华淘汰之后的学生，国家的经费也分开差距，维持、支撑这两所名牌大学，这使得北大、清华事实上有点像温室里的花朵。而我们讲，一枝独秀不叫春，万紫千红春满园，通过大学改革，中国大学应该迎来一个“春色满园”的新时代。

现在北大、清华好多人说一旦离开了就没出路。哈佛大学一年新招的教员淘汰 90% 都有出路，为什么北大要淘汰 20% ~30% 都没有出路？就是因为国内其他大学与北大相比，大家都认为条件差距太大，都不愿去。在美国，如果哈佛大学打 10 分，其他大学就打 9.9 分，9.8 分，9.5 分，9 分，8 分等等，这样才形成一个市场，但中国现在不是这样。

赵晓： 你的政策含义是，在外部治理上，要明确反对国家对北大、清华这种过度的倾斜和保护，转而鼓励大学之间平等竞争。

张维迎： 应鼓励公平竞争。现在政府办学的想法，是认为靠钱就能办出一流大学，这是完全错误的。办一流大学，钱固然重要，但机制更重要，否则再多的钱都会浪费掉。这其实是我们下决心改革的关键所在。我们改革以后，其他大学跟上，北大的博士到其他大学教书，其他的博士也到北大教书，学术交流和学术规范就逐渐建立起来了。

赵晓： 顺便插一句，国际上一流大学中间，有没有国立大学？

张维迎： 当然也有。在美国就有许多州立大学，但它们的管理体制和我们不一样。

谈到政府对大学的管制，我想说，也与学术规范有关。美国的大学从一百多年前，就是从 19 世纪末开始真正形成学术社团组织（professional society），还有众多的学术期刊，这些对于一流大学的形成都是很重要的。但在中国，成立学术社团是不自由的。像中国经济学界，至今没有办法成立一个专业社团，成立社团要经民政部门审批，而真正得到批准很难。我们好多学科都缺乏象样的学术杂

志，因为办一个杂志同样要经过有关部门审批，如办理刊号等等，这些都严重地阻碍了学术的发展。

我们想评选一个营销学的教授，但中文刊物中没有一本真正的营销学杂志，要办这个杂志又办不起来，拿不到刊号，真是急死人。相比之下，社会上乱七八糟的非学术杂志反倒得到刊号。为什么？他们能赚钱，所以就有人去搞关系搞公关。教授们呢，比较清高，谁也不愿去干这事，结果刊物就老也办不起来。我想我们国家的许许多多管制对学术的发展的确有很大的制约。

所以我们呼吁要理顺政府与大学的关系。如果不能自由地创办学术杂志，不能自由地创立学术社团，那么中国学术发展的外部环境就有很大的问题。

政府与大学的关系，我想刚才强调的这两点很重要。就是自由办刊和学术竞争。政府现在太注重怎么样从资金投入的角度来考虑怎么办好大学，而没有考虑怎么样从机制、从制度的角度考虑办好大学。我强调，一流的大学一定是在一个自由的环境下竞争出来的。一方面不让人吃饭，另一方面又花那么多钱打葡萄糖，这不是聪明之举。

我想通过这次改革会促使政府进一步的改革。所谓牵一"发"而动全身，而教师制度改革就是我们要寻找的这样一个改革的"突破口"。

赵晓：我非常同意维迎的话，政府要真心想让中国出世界一流大学的话，关键不是给钱，而是给政策，特别是要通过改革，致力于创造一个大学发展的外部与内部的良好制度。但是，改革也是要成本，要花钱的，这怎么理解？

张维迎：有人说我要改革得有钱，没有钱怎么改革。这有一定道理。但是我要说，正因为没钱才要改革，"穷则思变"。如果我们的教育经费多得不得了，那就可以广种薄收，就像美国人种地，种子一撒下去，然后机械化操作就完了。正因为我们中国钱少，怎么使得有限的钱发挥更大的效益才成了大问题，改革才显得尤为迫切。

龙希成：你希望教育部对于这次改革提供什么支持？

张维迎：我个人当然希望教育部大力支持，能够推动这个改革。但是，任何一个大学校长，不能因为上边没有命令，就不去改革，这是失职。当年万里讲过一句话："可以允许犯错误，但不允许不改革。"从某种意义上说这是对的。

中国大学改革之前景

龙希成：你对中国的大学改革和发展的前景怎么估计？现在似乎有很多的大学都在积极改革。河南省要求所有省属高校都实行聘用任，校长要公开招聘。

张维迎：改革是大势所趋，不可能停下来的。其实好多学校都在改革。只是改革步骤有快有慢，措施有大有小，力度有强有弱，方式也不太一样。

北大改革的优势在于，我们有一个系统的理念。这个理念就是我们明确了一个着眼于长期的持续地提高北大学术地位的取向，并稳步推进改革。像有一些学校硬要来"愣"的，比如说所有教授都聘三年，三年后再说，那样的做法我认为实行不下去，只能变成一个口号，最后不了了之。

想改革的人很多，但是找到真正可行的、能持之以恒的有效办法，这才是最重要的。我想，北大可以给大家起了一个先驱和示范作用，好多学校都可以参考北大的思路改革。当然有些学校人数少，改革空间更大，现有的人都保护下来也是可以的。但北大做不到这一点。还有的学校人比北大还拥挤，那它可能连教授都要减。这都是可能的。但是基本的模式我觉得应该是我们这样的。

我相信竞争的力量。某个大学如果不按大学的逻辑来改革的话，最后很难成功，会在大学的竞争中败下来的。我在光华改了几年后，现在其他大学的管理学院都跟着光华的办法做，光华管理学院在全国商学院的教育当中可以说在好多方面都创立了规则。别人跟随我们的规则是因为竞争的压力。好比说，我的教授水平提高了，培养的博士生的水平提高了。你的质量上不去，每次评比你都名落孙山，好学生愿意来你这儿吗？不来。那就收一些差的学生，这样你就会

越来越差，不改革不就完蛋了嘛。所以竞争的压力就迫使大家都必须改革。

另外，所有的改革必须有危机感。这个危机感要从学校领导传输到每一个院系领导，再从每一个院系的领导传输给每一个教员。没有危机感不可能有改革，有危机感人才有变革的冲动。中国大学太需要有危机感了。北大改革以后相信会给其他大学增加危机感。北大改革以后，北大对优秀人才会更有吸引力。在这方面，我们有些院校已经开始了，看到某个大学的教授优秀，就动手挖他。所以，你要我预测，我相信只要北大坚定不移，有关部门给予支持，中国大学改革一定会轰轰烈烈地进行下去。

十年之后，让我们再回过头来看。我相信那个时候中国的教育体制就完全不一样了。政府权力不那么大了，学校之间的竞争、合作变得更合理了，各方面的工作都会上一个新的台阶。

好比说，高校自发合作可能会增加。我们招博士是在全国最好的研究生里面招最好的学生，然后我们这些博士毕业以后，他又到其他好的大学找到工作。学校之间的合作，主要靠学者之间的合作；学者之间要合作，首先要有共同的兴趣。现在体制下，学校之间怎么合作？没有办法合作！到国家有关部门申请基金，他们说这个项目你们两家合作，但实际上大家不可能合作，因此只能分钱，各自做各自的，做好以后再并到一块，作为合作成果上报。中间没有思想的交流，关键是因为没有人员的交流。我想，改革以后，中国的大学会真正形成一个很好的学者之间、大学之间相互交流、合作的态势。

龙希成：关于大学改革，现在很多人都发表了批评意见，十年二十年再回过头来看看，相信会很清楚哪些是有益的意见，哪些有失偏颇。

张维迎：应该讲，有些批评是有道理，是建设性的。但有些批评，确实太过于走极端。学者要有一种境界、一种理念。有人说我们是照抄美国，其实不是这样。但是我们就要分析美国的大学为什么有竞争力，为什么欧洲、日本的大学制度都开始向美国大学靠拢，

并从中吸取经验。事实上，在全球化时代，有了国际化的标准比较之后，最有效的制度会显示出来。

我希望，十年之后，北大的一些院系包括理工科院系，当然不是所有的，培养出来的博士的水准，能够达到美国优秀大学的水平。那时候，我们就不必担心北大都是“出国留学预备班”了。为什么是“出国留学预备班”？并不是因为我们学习别人的规则，而是因为我们不学人家的规则，达不到人家的水平，人才市场不认可你，学生也不认可你。

赵晓：*表面上所谓“预备班”，是跟着英语的规则走，其实关键的问题是你培养不了跟人家相同的产品：学术研究和学生。*

张维迎：同样一个学生在国内做不出东西来，但到了国外就能做出来，为什么？因为人家的导师一下子就能把他带到学术最前沿。我们的不少导师连前沿在哪都不知道，也不掌握最现代的研究方法，让学生跟着他，根本就是瞎子领路，当然就做不出好东西来。

北大改革以后，对优秀学生和教员会更有吸引力。我再强调一句话，改革也是为了提高教授的尊严。只有当教授有水平的时候，才能真正地得到社会的尊重，才会有尊严。我们现在教授的尊严不够，社会对教授的尊重度不够，主要原因是教授的水平太低。或者说因为一部分低水平的教授的存在损害了高水平教授的声誉。这是劣币驱逐良币。如果以后北大的每一位教授都是顶呱呱的，社会对你的尊重度一定会大大上升。

七　大学何以基业长青*



为什么一个大学可以基业长青？因为大学具有最为忠诚的客户和品牌；大学有一个持续的核心理念；大学有着为这种核心理念而奋斗献身的一个师资队伍；大学有着宗教式的组织文化；大学本身是一个不断反思和创新的组织。

* 本文是作者于2003年10月8日在全国青联企业论坛的演讲稿。



我今天讲的题目是“基业长青：从大学看企业”。讲这个题目是冒着一定风险的，我在学校里受到的批评就是“用企业的观点和企业的逻辑来看待大学”。我在这里可能冒的一个风险就是被批评“用大学的逻辑来理解企业”。

回顾一下，在五年前，中国的企业家聚集在一起的时候，讨论最多的是干什么能够赚钱；现在企业家们再聚在一起的时候，讨论更多的是我这个企业怎么样才能具有核心竞争力，怎么才能够做成一个百年老店，我们具有一些什么样的社会责任等等。特别是去年出版了美国斯坦福大学詹姆斯·柯林斯教授和杰利·波乐斯教授的《基业长青》这本书之后，有关企业如何能够做得持久就变成一个更为热门的话题。

这里我要告诉大家的是：有一个非常好的参照系可以供我们企业家来参考。美国加州大学前校长克拉克·科尔（Clark Kerr）曾经作过一个统计，发现在1520年以前，全世界建立的组织中，现在仍然用同样的名字，以同样的方式做着同样事情的只剩下85个，这85个之中有70个就是大学，另外15个是宗教团体。就是说大学和其他的宗教团体这样的非赢利性的机构的寿命是非常长的。全世界最古老的大学是意大利的波伦纳大学，已经有一千多年的历史了；其次是巴黎大学。在英语世界里面，最老的应该是牛津大学，接下来是剑桥大学。牛津大学已经有八百多年的历史，我本人非常荣幸的在那里生活过五年的时间。每当我坐在牛津大学草坪上的时候我就经常想，这里几百年前也就是这个样子，现在仍然是这个样子。

但是相反呢，我们来看一下企业：大部分企业都是非常短命的。有人统计过，道·琼斯（Dow-Jones）指数的企业只有四分之一是超

过五十年的历史的。中国的企业的平均寿命可能会更短。有一个统计显示，中国企业的平均寿命只有六七年。民营企业不到三年。在中关村，关于企业的寿命我们做了一个研究：从一个企业进入之后，每年的死亡率都在递增，直到第八年。到第八年的时候，也就是说在八年前进入的那些企业中只有不到30%的企业可以生存下来。

这样就出现了一个问题：为什么那些不以赢利为目标的组织反倒活得更长久？我们企业都是赢利性的组织，但赢利性组织的寿命反倒比较短；而非赢利性的——比如大学、宗教团体这样的组织，才活得更长。我本人一直在思考这个问题，也许是因为我本人就是在大学里面工作吧。最初，我并没有想到这个问题对我们企业本身有多重要的借鉴意义，但是经过思考以后，我发现从大学的寿命和大学的生存之中，我们可以学到好多东西。

简单地说，为什么一个大学可以基业长青呢？我们归结为这样五个原因：第一，大学具有最为忠诚的客户和品牌；第二，大学有一个持续的核心理念；第三，大学有着为这种核心理念而奋斗献身的一个师资队伍；第四，大学有着宗教式的组织文化；第五，大学本身是一个不断反思和创新的组织。

下面，我就利用这个时间跟大家就一些具体的问题及其与企业的关系做一个分析。

忠诚的客户和品牌

首先，大学是一个具有最忠诚的客户的组织。可能任何一个企业都找不到像大学的客户对大学本身这样的忠诚度。我们知道，现在每一个企业都非常重视客户对我们的忠诚。如果客户的忠诚度很低，他随时可能离开我们这个组织，离开我们这个企业，那么这个企业要发展就会很困难。大学的客户是谁呢？是学生。学生对大学的忠诚到了什么程度？到他们消费了之后，上过大学之后好多好多年，他们仍然愿意不断地为大学付款。大学的相当一部分财政来源都是来自于校友的捐赠，比如在美国就是这样。大学的校友忠诚到什么程度？忠诚到如果某个大学由于某种原因被关闭了，他们仍然

有很大的积极性致力于这个大学的恢复。中国过去有三个教会大学，一个是燕京大学，一个是岭南大学，还有一个是上海的圣约翰大学。它们的校友现在遍布世界各地。岭南大学的校友想恢复岭南大学，但是由于我们体制的限制，他们只能在中山大学里面恢复了一个岭南（大学）学院（现在的中山大学校园是原来岭南大学的校园）。还有燕京大学的校友也想恢复燕京大学，但是因为北京大学占据着燕京大学的原校园，所以恢复起来也比较困难；另外还有圣约翰大学，钱已经准备好了，新的名字也起好了，也在想恢复他们的大学。

我们有任何一个企业能得到这一点吗？如果我们客户发现我们倒闭了，过了若干年以后他们还会想着怎么样出钱让我们恢复吗？这是不太可能的。这个事情其实是非常有意思的。为什么大学能够培养出这样忠诚的客户，而我们的企业却难以做到这一点？如果我们想一想大学的“产品”，是有一些非常重要的特点的。

从需求角度来看，一个人对大学的选择和对许多普通产品的选择不一样，不仅依赖于这种产品的质量和它的价格——我们一般选择产品都会先看质量与价格——而且更依赖于其他客户的质量；也就是说，他在准备上某个大学的时候，更看重还有什么人在上这个大学。所以大学对于需求是一种定量的供给。这不像我们企业，只要你出钱我就卖给你，如果买的人多了，我们可以提高价格。大学不能这样，买的人多，想上大学的人多，我们并不提高收费，也不愿意提高收费，而是我们选择客户，看哪一个人可以被录取，哪一个人不能被录取。但是企业反而不能够这样做，不能说有些人你愿意卖给他（产品），有些人你不愿意卖给他。在经济学上，耶鲁大学的亨利·汉斯曼教授把高等教育定义为 associative good，是一种关联品。

可是为什么是这样呢？我想有一个重要的原因，就是在大学中，我们所生产的这个产品本身就是我们的客户，或者说客户和产品是一回事。学生是我们的产品，同时也是我们的客户。所以每一个客户他本身就最有积极性来维护这个学校，或者产品本身的品牌，所以说大学具有很高的品牌价值。一个大学一旦建立一个很好的品牌之后，潜在的需求者就更愿意上这个大学。也就是说，一个大学培

养的人才越优秀，后继的人就越愿意上这个大学。这就是它的品牌的价值。所以大学不能为了收入而降低录取标准，因为那会带来持续的声誉损害和未来需求的减少。

现在来讨论企业有没有可能做到这一点。要完全做到像我刚才说的那样是不可能的。但是我们仍然可以考虑一下，如果企业能够把客户本身做成我们的产品，那么品牌就做到了极致。大家应该理解一个品牌究竟是用来干什么的。一个品牌无非是要显示一个信息。它显示的可能是厂家的信息，即产品的质量可能是好或者坏；再一个显示的可能是客户的信息。真正的最重要的品牌，它的许多价值来自于客户的信息。因为我们客户形形色色，所以在一个市场当中，我们不能仅仅靠某一个人的衣服或是靠他的自我标榜来区分不同的人，我们可能要通过其他的一些手段。

这里我简单举两个例子：第一个例子是房地产。在房地产交易中，买房的人重视的首先是价格的高低，再一个就是看房子的质量如何。但是还有很重要的一点是，买房子的人也非常在乎在这个园区内还有什么人在买房，也就是跟他做邻居的是什么人。所以你可以想象，同样质量同样地理位置的房子，可以卖出非常不一样的价格。一个地方可能一平米卖一万，另一个地方可能一平米只能卖五千，这两个地方同样有需求。也就是说，愿意并且能出的起一万的这些人，他们并不愿意和那些出五千的人住在一起。这就是我们在销售当中的一个非常重要的问题，就是市场的细分问题。是要根据消费者本身的性质来划分市场。

另外一个例子是手表（或服装业）。我提供给大家一些数字：在中国的手表销售市场上，国产表的销售量占到 75%，进口表占 25%；但是他们的销售额按照价值算的话刚好倒过来，进口表占到 75%，国产表占 25%。为什么呢？很大一个原因是手表的品牌价值。其实很多人买手表，也不是看重手表本身的功能，而是看重还有什么人戴这样的表，因为这是在显示他的身份。另外例如买车，也有这种情况。所以如果一个企业在生产高档车的话，那么它会面临一个诱惑，就是生产低档车，占领低档车市场。但是这样做会对他的高档车市场带来很大的损害。最近我看到本田已经在生产几万元的

车了。本田原来在中国是以中档车打开市场的，生产二十几万或三十几万的车。现在当它生产十万以下的车的时候，再买它三十几万车的人可能就觉得这就未必是一个很好的车了，这可能会给它的高档车的销售带来一些损害。

这是我讲的第一点：从大学本身的价值来看，它对我们企业有什么启发？这个启发首先就是能做出最忠实的客户来，做出自己的品牌来。

核心理念

第二，大学有一个核心的理念。我在这里给大家引用的是科林斯和波拉斯在《基业长青》里面的一个定义：什么叫核心理念？核心理念包括核心价值和它的目的。所谓核心价值是指一个组织具有的长盛不衰的一些根本信条，也就是少数几条一般性的指导原则。它不能与特定的文化和作业方式混为一谈，也不能为财经利益或短期权益而自毁立场。所谓目标，是一个组织在赚钱之外存在的根本原因，或者叫“地平线上恒久的指引明星”，不能与特定的目标和业务策略混为一谈。

任何一个组织，要实际的存在就必须有一个核心的理念和核心的价值。我们来看大学的核心理念究竟是什么。我们知道，大学的理念并不是一成不变的，但是仍然具有非常强的稳定性。在19世纪中叶的时候，牛津大学的纽曼教授对大学的理念做了这样一种表述：所谓大学就是一切知识和科学、事实和原理、探索和发现、实验和思索的高级保护力量。在19世纪时，德国柏林大学的洪堡教授使得大学的理念更进一步，变成知识探索和培育人才的基地。美国前芝加哥大学校长爱德华·利瓦伊这样定义：大学“不仅是人类诸多文化的保管者，而且是理性进程的监护者”。哈佛大学的特许状明确地规定：哈佛大学的使命是在各个学科领域发现新知识；保留、解释和重新解释现有的知识；帮助学生掌握方法、知识、技能和探究问题的习惯，这样他们将会终其一生而不断地追求学问，领导社会向前发展。

这就是我引用的大学理念的几种表述。其实大学从创办初始到现在，基本贯穿的都是这样一条理念：就是在求知、探索未知的世界，在保护人类文明的遗产，使我们的社会能够前进。所有大学的做法都是围绕这一理念的。现在我们将大学的功能归结为三句话：一是创造知识；二是传授知识和培养人才；三是服务社会，使得大学对社会上的一些需求（比如企业界的需求或是政府需求）有一定的适应能力。那么正是有这样一些基本的理念，才使得大学和加入大学的这些人能够孜孜不倦地去追求，去维护这一组织的持续发展。

同样，一个企业的核心理念对于企业的持续成长也是同样重要的。美国 IBM 前 CEO 小托马斯·华森曾经说过这样的话："我坚信任何组织想要继续生存和获得成功，一定要有健全的信念，作为所有政策和行动的前提。其次，我相信企业成功最重要的惟一因素，是忠实地遵循这些理念，信念必须放在政策、做法和目标之前，如果后面的这些东西似乎违反根本信念，就必须改变。"我们经常说企业就是一个赢利组织，企业的目标就是赚钱。但是所有研究都证明：如果一个企业把赢利作为自己的一个理念，那它是不可能长久的。如果一个企业只以赢利作为自己的理念，那它就会看到什么能赚钱就去干什么，这样的企业不具有生命力。

当然，赢利是非常重要的，赢利可以理解为社会考核企业的一个工具，但不是企业存在的价值所在。我们为什么需要企业？不是为了让它去赢利。我们需要企业是为了让它为社会和客户创造价值。可我们怎么能够衡量这个企业为社会创造价值了呢？利润是一个非常重要的指标。假如这一企业以利润本身作为它生存的目标，那么它要做到经久不衰可能就比较困难。一般来说，那些基业长青的企业都有一种不同于利润的理念和目标。像波音公司，它要做到的是领导航空工业，永为前驱；像默克制药厂，它要做到的是"保护和改善生命的事业，我们所有的行动都必须以达到这个目标的成就来衡量"。这一公司不是说为了赚钱而卖药，而是强调自己做的事业是保护和改善生命的事业。同样是制药企业的强生，它的企业存在的目的是"为人类减轻疾病"；惠普公司的信念是"给我们所从事的领域贡献技术，提供客户负担得起的高质量的产品"；索尼公司的目

标是“体现以科技进步、应用与创新给大众带来的真正快乐，做先驱，不追随别人”。我们看到这些成功的企业，他们都有一个不同于利润的目标。我们中国的企业也有非常成功的，他们也不是仅仅从利润的角度考虑问题。比如说联想，它现在是中国IT行业真正的老大，是中国最有创新能力的高科技企业。

这样一个目标为什么重要呢？主要是因为：制定一个目标就是寻找创新和成长的冲动，保持永不满足的一种精神，这种目标能够为企业投资决策提供理由。因为一方面，有了一个宏伟的目标之后，就有可能将资金投入符合这个目标的项目上。另一方面，有一个宏伟的目标，才能吸引优秀的人才加盟，一个目光短浅、胸无大志的企业吸引不到优秀人才，因为优秀人才一定是为抱负而加盟企业的。有了宏伟的目标，也有助于减少内部的冲突，使大家同舟共济。因为如果企业的前途非常好，企业的目标得到大家的认同，他们会愿意放弃眼前的利益，而不是使短期利益影响企业的长期发展。

在这里我要特别提到，我们中国的许多企业在发展当中都会遇到的一个问题：就是“老人”和“新人”的矛盾。好多有名的企业在创办阶段的成功，都是在一种特殊的情况下实现的；但是企业发展到一定程度之后，许多原来的管理者和创业者就不再适应企业的发展，要不断地引入一种新的类型的人才，甚至还有一些技术型的人才。引入技术型的人才的时候会对老员工构成很大的冲击，好多老员工都面临着与新员工的矛盾。在这个时候考察企业就会发现：如果这个企业已经有了一定的理念，它要做成一个宏大的目标，那么这个问题就比较容易化解。如果没有这个目标，所有的创始人都仅仅把这个企业当作一个赚钱的工具的话，那这个矛盾可能就不容易化解。

在这里，我经常会想到我们学校，想到我们光华管理学院，也存在同样的问题。在我们学院内部，工资制度就有好几种，同样的教授拿的工资是不一样的。比如新招来的一位讲师，他的年薪收入比我都要高，当然比我们好多原来的教授也要高。那么我们这些原来的教授们为什么能够去接受这样一种现实呢？重要的是我们有一种理念，我们的理念就是：我们要使北京大学光华管理学院变成世

界级的管理学院，使它为我们中国的管理和企业发展创造出原创性的知识。我有一句话叫“知识创造财富，光华创造知识”。这就是我们的使命。我们要达到这一使命，关键是要看我们的员工、我们的教员能否完成这种使命。如果不能完成，我们就要聘用新的人才；如果要聘用新的人才，我们就要有吸引人才的条件。有了这一理念之后，我们原来的教授就可以接受这种收入分配的差距。

总结起来，目标对于化解企业内部矛盾是非常重要的。这是我要谈的第二点，一定要有一个核心的理念。

为理想而奋斗的团队

第三，存在愿意为理念而奋斗的团队。仅仅有这个核心的理念是不够的，核心理念一定要有人去操作。也就是在一个组织当中，存在真的愿意为这个理念奋斗和献身的团队。在大学里最重要的是老师，没有任何东西比选择和聘用教师更为重要。哈佛大学前校长陆登庭讲过这样一段话：“只有教师的绝对质量达到了国际水准，一个大学才能称得上是一个优秀大学。如果我们要创建一所具有国际水平的大学，那么我们就必须意识到，在文理和各个专业学术领域，对教师质量测量的主要指标是具有原创性的学术工作和研究工作的质量。”这就是我们选择教师应该依照的标准。我们选择的教师，他本身必须愿意为科学、为探索未知的世界而奋斗，并且他必须具有这样的素质和研究能力。这些是要通过我们大学的用人制度来保障的。大学的用人制度和我们企业有很大不一样，这也许是我今天谈的五个方面中最为不一样的地方。前面讲的第一个是品牌，它有好多类别，至少企业可以向大学学习；第二是理念，理念是不一样的。再一个就是用人制度有所不同。

大学用人制度的最大威胁是两个：第一是“武大郎开店”——中国人都知道“武大郎开店”是什么意思；第二是近亲繁殖。为什么会出现这种情况？这又与我们大学的产品的特殊性有关。我们的教授生产的就是教学和研究成果，这些成果不能够让客户去评价或是主要不是通过客户来评价，而是靠同行来评价。一个教授是好还

是不好，要靠其他教授去评价。这与我们企业不一样，对企业来说，你这个产品的好坏主要不能靠同行来评价。比如电视机厂，不能是由长虹、TCL、康佳坐在一起评谁家的最好。当然我们计划经济时代曾经这样做过，但是失败的。可我们大学却只能这样，只能靠我们同行来评价。那么怎么样使得这些参与评价的同行有积极性来选择优秀的人，甚至是比他更优秀的人呢？这是一个问题。所有的人都不愿意别人超过自己，所以都有一种“武大郎开店”的心态。如果我们对自己培养的学生有一种更深的感情的话，我们也就会更愿意他留在自己身边，这样就形成了近亲繁殖。因此大学必须设计一个很好的招聘人才和提拔人才的制度来避免这个问题。

在美国的大学，这种制度应该说是运行的相当好。一个是严格的人口选拔，另一个就是提升当中“不升即走”的“Tenure”制度。就是说，你进了一个大学以后——比如哈佛大学——一同进去的年轻人，六年之后只有不到10%的人能留下来，其他90%都得离开。这就是一个优秀的大学。为什么要“不升即走”？我们可以把拿到终身教职之前的五六年理解为一个试用期。企业里一般用人不需要这么长的试用期，我们需要多长时间依赖于每一个工作岗位。如果用一个搬砖工人的话，四五天（试用期）就可以了；如果用一个保姆的话，大致需要试一个月；如果用一个秘书的话，可能需要试三个月；如果用一个部门经理的话，可能需要试用一年。而在大学中，我们需要试用六年甚至更长，这是国际通用的基本规则。为什么试用期这么长？因为一个人的创造性需要较长的时间才能够披露出来。所以说教授的试用期是非常长的。试用期到了之后，如果你不合适，不能升，你就得走。这就是一种普遍的、更有效率的制度。有了这样一种制度之后，教授有了稳定的位置，他们一般就不担心新的人比他们更优秀，会替代他们。这至少部分地解决了“武大郎开店”的问题。再加上学校一般有一个末位淘汰（制度）。你要“武大郎开店”，我干脆把店给砸了，你就没有办法开了。所以你一定要聘用优秀的人，你挑的人越优秀，你的位置就越稳固。

另外还有一点，优秀的大学都不是近亲繁殖的。一般本校自己的学生是不能直接留到本校任职的，这是大学的用人制度。这样就

形成了大学教育的高度流动性。前哈佛大学校长讲过这样的话来解释流动性为什么这样重要："除非大多数年轻教师在试用期内就离开学校到其他地方去谋职，允许学校每年都不断地聘用新的年轻教师，这些人把他们的新思想和他们受到的最新培训带到学校来，否则学校就会很快变得停滞不前。理想的状况是学校各级人员不断更新，在许多领域知识变化迅速的情况下，这一点尤为重要。"

尽管企业和大学有如此大的不同，但是有一个共同点是：它们并非是所有的人都适合的工作场所。并不是所有的人都适合在大学里工作，可能人口当中只有千分之一、万分之一的人适合在大学里工作；同样，并不是所有的人都适合在同一个企业里工作。只有满足企业的理念，并愿意为企业这一理念而奋斗献身的人才适合在这个企业里工作。我想这是我们在招人当中需要非常注意的问题。如果招来的人与企业的理念不是相符的，那么这个企业就不可能真正持续的发展。这里要特别提到柳传志讲的一句话："一个企业，尤其是在高层里面，一定要找到那些把企业当作生命来做的人，如果不是这样一些人的话，这个企业是不可能长期发展的。"柳传志的公司十分看重责任心、上进心和事业心。可是对企业的低层来讲，对于普通的员工来讲，只要有责任心就可以了；对中层来讲，员工需要有上进心；对高层来讲，最重要的是员工的事业心，即真正把企业当作一个事业来做，而不仅仅是当作赚钱和谋生的手段。

像我刚才所说，大学有高度的流动性，所以以外部市场为主；而企业不能以外部市场为主，企业是以内部市场为主的。为什么企业应该以内部市场为主呢？我在后边就会讲到，因为企业文化首先是在他们内部形成的，每一个企业都有自己独特的文化。大学稍有不同，大学的每一个教授在市场上都是有价码的。一个优秀的教授，他出版书、发表论文，他的价码是所有人都能看得到的。而我们企业卖的产品——比如我用的电脑——我只知道这是戴尔的电脑，但是究竟是戴尔（公司）里面谁生产的我并不知道，这就跟大学不一样。所以我要再强调一下，企业用人要以内部市场为主。一个企业的中高层，如果大量的从外部引进的话，只能说明这个企业还没有到一个比较健康成熟的阶段。

优秀的组织文化

第四点，组织文化对组织的发展很重要。我们靠什么促使那些有抱负的人能够持续地为这个组织奋斗，这就涉及到企业文化。我们现在经常讲，企业文化是核心竞争力。为什么说企业文化是核心竞争力呢？因为文化是其他的企业不容易学到的东西，即使要学也要花很长的时间，所以才有它的独特性。

文化是一种规则，非正式规则，需要文化是因为在企业管理和经营当中遇到的许多问题，我们都没有办法用明确的制度去规定它，而只能在情况发生之后再来决定如何做。

文化是一种信念，一种文化要起作用，首先要使组织成员相信它。

文化更是一种行为，如果文化仅仅停留在一种口号上，那么这种文化是不会起什么作用的。文化是一种行为，就是要真正的落实到我们企业的管理和行动当中来。比如说一个企业以客户满意为第一，就必须落实到每个人的行动中。假如说我卖一个产品，在卖给客户之前我发现产品有质量问题，可是客户不知道。我可以卖给他，拿了钱就走；或者我也可以告诉他产品有质量问题，今天不能卖给他。应该选择哪一种，这是员工的行为，但依赖于他选择哪一种决策之后他的老板怎么对待他。如果他把产品的缺点告诉客户，不出售这个产品，而他的老板因此表扬他，这就是企业的文化。如果他的老板批评他，我想这个员工可能是不会那样去做的。所以说文化是一种行为而不是一种口号。

对一个大学来说，文化同样是非常重要的。以北大为例，我们来看大学是一种什么样的文化。北大具有105年的历史，北大文化是蔡元培开创的。我们把它可以归结为这样几句话：第一是思想自由；第二是兼容并包；第三是追求卓越。

思想自由是各种命题、理论、信念、事实都应该受到挑战和得到检验，这是每一个学者的责任，而且这在北大确实已经成为一个根深蒂固的信念——除了文革期间之外。假如我们A教授发表了一

篇文章，B 教授如果控告他说这篇文章有政治错误，那么我想 B 教授会受到学校大部分其他教授的鄙视。所以北大很少这样的人，这就是北大文化。思想自由成为我们的一种信仰，因为只有思想自由了我们才敢于探索，才能够完成我们的大学理念，就是为人类创造知识。如果没有思想自由，每个人每说一句话或是写一篇文章都要按照既定的框框去做，这就是扼杀创造力，而不是鼓励创新，这样就不可能完成我们大学的理念。

第二是兼容并包。北大是可以容纳各种不同的流派、学派的地方。两个具有完全相反的思想的人——像五四期间，辜鸿铭是最保守的，胡适、陈独秀是最激进的——他们都可以放在一起，这才是北大。因为只有不同的观点都可以被包容的时候，这个大学才不会走偏路，才能够真正的不被一种带有偏见的或是某种主导性的意识形态和思潮所压制，这是北大的风格。

还有一点：追求卓越。北大应该是永远追求最好的；不仅是最好，还要追求更好。如果是一个经济学教授，那就应该是经济学里做得最好的；如果是一个数学教授，那就应该是数学界最好的。如果谁不能做的最好，那他就愧对北大，就应该自觉离开。这就是北大的文化。

由于有了这样的文化，才使得我们这些进来的人会不断地追求，来实现我们大学的理念。回过头来讲，我们的企业究竟具有什么样的文化，这个文化是不是真正是我们的规则，是不是真正变成我们每一个人的信念，是不是落实到我们每一个人的行动上来（是很重要的）。这是第四点。

不断反思的精神

最后一点，大学是一个不断自我反思和创新的地方。大学有一千多年的历史，它的理念并不是一成不变的，但是基本保持着稳定。大学总是随着社会的发展而不断地去适应它的新的需求。社会有了一个新的需求之后，如果这种需求是大学的理念所赋予的责任，大学就该去满足这样一种需求，这就是大学所应该做的。在做任何工

作的时候，我们都在不断地反思、检讨我们是否偏离了大学的理念，我们是不是在与时俱进。因为一般来说，知识分子最具有创新精神，但也是最保守的。他们树立了一定的权威之后，就会开始变得非常的保守以维护自己的学术权威。所以才要求大学不断地反思，不断地迎接挑战。

比如北大现在的改革，可以理解为北大的一种不断的自我反思，我们这样做是因为觉得现有的体制在某种程度上偏离了我们大学的理念，或者说没有能力实现我们为人类创造知识财富这样一个历史的重任。所以我们要改革，要使得我们的教授变得更优秀。大学不是一个给人提供铁饭碗的地方，而是提供给那些最具有思想、最具有开创精神的人去创造的地方。改革是我们的反思。欧洲的大学现在也在改革。现在许多古老的大学都落后了，是因为他们没有足够的反思精神，一直发展到今天，他们感到有危机了，所以就在欧洲掀起了当前大学改革的浪潮。

这里需要提及一下校办企业的问题。在中国的大学里面有好多校办产业，北大清华都有非常出名的上市公司。我们也在反思，校办产业是不是我们大学应该做的工作？是不是与我们的理念相一致？企业生活在市场当中，大学卷入商业活动经常有可能偏离我们大学的目标。我想校办产业可能是不利于我们实现大学理念的一个东西，但是当时在某一种特殊条件的诱惑下，大家都愿意去办公司，特别是能搞到上市指标的话，可能会有财政上的好处。可是它与我们的大学理念冲突太大了，所以我们要改革它。

同样，我们的企业也要不断地反思和创新。像柯林斯和波拉斯讲到的："即使高瞻远瞩的公司也经常会发现，要维持和遵行自己的理念并不是一件很容易的事。"因为有太多的诱惑。通用电器公司在五六十年代招标的时候曾做过一些违反伦理和法律的事情，就是非常著名的投标舞弊案；宝洁公司也曾经出现过违反它自己津津乐道的"尊重个人"的价值观的事情，通过非正常的手段获取员工的电话和地址等等。对于我们中国企业来讲，许多企业本身就没有理念，他们只是在想着赚钱。有的企业即使有了理念了，也还是要不断地审视和反思：我们哪些东西偏离了这个理念。其实我们许多个人也

是这样。有些大学教授也存在这些问题：在某一种诱惑下他可能更多地追求他的商业利益，如过多地做咨询，而不是把时间和精力投入研究工作中。所以从每一个人做起都应该不断地反思，反思我们的所作所为是不是违反了我们的理念。

总结起来，从大学的角度看企业能给我们带来五个方面的启发。第一是拥有最忠实的客户和品牌的关系；如果你想得到像大学这样最忠实的客户（我觉得是不可能的，但是从某种程度上说又是可能的），那么你要使客户在某种程度上成为你的产品。如果企业做到这一点，那么你的品牌就做到极致了。当你的客户本身愿意帮助你去发展的时候，你这个企业就不会有太多的担忧。第二就是有一个维持这个组织持续生存发展的理念。这个理念不是说赚钱，也不是说随时都在变化，而是一个更远大的目标，是要为人类创造价值，为社会创造价值。第三是要有一个为理念献身的团队。第四是要使这种理念变成每一个人的行为，就是要有一个很好的组织文化。第五是要不断地反思自己。

最后我提供一个龟与兔的例子来说明基业长青的问题。龟兔赛跑在我们中国是一个家喻户晓的故事。过去我们通常的理解是在于兔子跑得快还是乌龟跑得快的问题。如果兔子骄傲了，乌龟就会超过兔子了。我现在更关心的一个问题是：究竟是兔子活得长还是乌龟活的长。一时的快或是一时的慢，意义是不大的。对于企业来说，更重要的是你究竟能够活多长。如果你仅仅追求一个发展速度，可能并不是企业持久生存的一个最好的手段。其实我们发现，在过去十年之中，大量倒闭的垮了的公司，都是年增长率超过 100% 的那些公司。日常生活中也有类似的现象，长得慢的东西死得也慢，长得快的东西死得也快。现在我们总说鸡肉不好吃猪肉不好吃，为什么？因为长得太快了。我想这对我们的企业也是有启发的。我们要做得扎实一点，不能追求短期内兼并了多少个企业，资产已经达到多少，已经占领了多少个行业等等；而应该关注企业的所有行为是不是在非常具有生命力的理念的指导下做的，企业的每一部分是不是很好地融入到一个很好的文化整体内。如果做不到这一点，那么扩张再大发展再快也会很快死亡。大学就是这样，做得很慢，但是一旦做

成之后要垮台也不容易。这就给了我们好多回旋的余地，使我们可以落后十年二十年但却仍然活着，这正是因为我们做得很慢的缘故。如果在座的诸位企业家有想办大学的，那么我也提醒你，做大学不是一件容易的事情。你要建立一个大学，要和我们现有的大学竞争，是非常非常困难的。做企业可以，只要投资设备，也可能三年就打垮一个老企业；可是大学要十年二十年持续地做。这就是我的一个忠告。如果大家学到大学的一些精神，也许会对大家做企业有价值。

八　研究型大学商学院之知识创新*



中国所有的大学，还不是真正意义上的研究型的大学，而是教学型的大学，所以缺乏真正有水平的、受过严格的科学研究训练的学者。中国商学院的老师面临的真正的问题不在于不懂管理实践，而是没有管理的理论，没有真正的研究管理问题的分析能力和构建模型的能力。衡量大学成败的最重要的标准之一，就是看它究竟对人类的知识能够有多大的贡献。研究型的大学所招聘教师，应该是优秀的学者。他们能够创造新知识，其研究成果要符合学术规范，具有学术贡献。要吸引人才，重要的是创造一个研究型大学的学术环境和文化氛围，确立规范的学术标准，创造一种新的游戏规则。

* 本文是作者 2002 年 8 月 8 日在“首届中国商学院院长论坛”作的主题发言。

非常荣幸来参加由《中国经营报》和《经济观察报》联合主办的“首届中国商学院院长论坛”并作主题演讲，与各位商学院的同仁，以及新闻界的朋友，一起分享一些我们过去的经验。自1999年以来，光华管理学院在发展中积累了一些经验，这些经验对中国其他商学院的发展也许会有一定的借鉴意义。我要讲的主题是“商学院的知识创新与人才培养”。

各位可能还记得，在几年前，1999年6月20日，《北京青年报》在头版登了一条新闻：“北大20万元招聘教科书作者。”这个计划是我倡议的，与经济科学出版社联合做出的，经济科学出版社出14万，光华管理学院出6万，在全国范围内招聘MBA教科书的作者。在当时的情况下，这个价格可以说是一个天价。四年多过去了，大家会问，这个计划完成得如何？我坦率地告诉各位，非常遗憾，这个计划没有实施。为什么没有实施呢？当我们做出这个计划以后，收集到不少有关写教科书的方案，对这些方案进行了初步的评审，我感到非常遗憾的一点是，可以说没有任何一个方案达到我心目中所希望的那样一个标准。为什么没有达到这个标准？我在思考，我感觉到，最关键的是中国商学院教授、学者并没有真正地从事有关中国商业实践、管理实践的分析性和实证性研究。我们看到国外有大量优秀的教科书，但这些教科书都是建立在成千上万的优秀学者对每一个具体的管理问题进行出类拔萃的研究的基础上而写成的，是学术研究的结晶。如果我们没有这些具体的研究，就写不出包含中国管理实践的教科书。如果一定要写的话，写出来的大多数也是一本抄来抄去，对已有的教科书进行排列组合的教科书，而不是真正具有中国管理实践经验总结的教科书。与其这样写教科书，还不

如不写。所以这个项目非常遗憾，没有能够得到实践。

中国写教科书的作者非常多，为什么写教科书的作者那么多，但是普遍的水平又不高？因为理论水平低，研究能力差，所以大家把精力花在不断互相抄袭教科书上。政治经济学教科书在全国有几百个版本，这些教科书究竟对社会有什么价值？应该说绝大部分没有任何价值。只是浪费了纸张。当然这也与教育体制有关。

我的判断是，中国商学院不缺乏“教书匠”，缺乏的是什么？缺乏的是真正有水平的、受过严格的科学研究训练的学者，真正的学者。很多的人也在不断地批评，中国的商学院最大的问题是商学院的老师不懂管理实践，没有从事商业活动的经验。我一直对这样的批评持不赞成的态度。中国商学院的老师真正的问题不在于不懂管理实践，而是没有管理的理论，没有真正的研究管理问题的分析能力和构建模型的能力。所以他们在课堂上所讲的东西不能深入浅出，举一反三，不能被很多具有管理经验的管理者认同，反过来被批评为不懂管理实践。所以光华管理学院在过去四年多的时间里，我们一直致力于做的事情就是打造一个真正的研究型的商学院。我们有一个口号“知识创造财富”，我们追加一句话：“光华创造知识。”我提出，衡量光华管理学院成败的标准，或者说衡量大多数商学院成败的最重要的标准之一，就是看它究竟对人类的知识，特别是人类的管理实践所积累起来的知识能够有多大的贡献，这是光华管理学院这几年努力想做的事情。下面我分几个方面跟各位做一些交流。

师资队伍的建设

首先，我想谈一下师资队伍的建设。我们知道，任何一个学校，包括商学院，师资队伍总是成功的最关键因素。光华管理学院从1999年开始，花了很大力气做的就是师资队伍的建设。在过去的几年里，我们招聘了40多位新的教员，其中大部分是年轻的刚毕业的博士，小部分是具有杰出研究成就的、在专业领域很有影响的学者，其中有30多位具有海外博士学位，我们从国内其他大学也引进了十几位。这样使我们教师队伍的素质，无论是数量还是质量方面都有

了很大的提高。

我们选教员的一个基本标准，就是看学术研究水平，你的研究潜力有多大，你的研究成果有多少。我们过去的商学院，或者说中国所有的大学，在招聘教员的时候，并没有真正把学校当成一个研究型的大学，而是当成教学型大学。所以过去招一个人只是“试讲”。你申请留校，那么你能讲什么课，然后你讲某一课的某一章，然后由下面的老师或者是学生听一下，觉得你口才不错，那么就可以留下来。这是典型的教学型大学的做法。我们光华管理学院招人不是只看教学口才，更重要的是，看你是不是优秀的学者，是不是能够创造出新知识来。申请来光华当教员的人，必须拿出他的研究成果，他到学校要演讲他的某一篇论文，我们从这里看他的研究是不是符合学术规范，他的学术贡献在什么地方，我们要考查他的学术水平是不是真正炉火纯青，研究的问题是仅仅写在书面上的，还是真正有深厚的功底。现在招人，只招两类人，一类是卓有成就的，另一类是刚刚毕业的，我们绝不招收半吊子的人，遇到这样的人，我们宁可招收从学校刚刚毕业的博士。这是风险投资，也许你会失败，也可能你会成功。这两年，有些来应聘的在国外、香港的大学任教多年，平心而论，他们的水平比我们现有的某些教授的水平还高，但我们没有录用，因为他们的水平已确定了，已经没有潜力可挖了。

光华管理学院在招人方面，也是国内第一家在国际性的学术期刊上刊登招聘广告的管理学院，这件事引起很多反响。

我们的招聘程序是透明的，公开的。过去很多院校招人是暗箱操作，少数人说了算，甚至偷偷摸摸。光华管理学院从来就不这样。从 1999 年开始，全部的程序都是按照国际通行的方法来做。我们首先看申请人的推荐信，请国际上一流的同行给出他们的意见，然后把合适的候选人请到学校来进行学术演讲。在这个演讲过程中，系里面所有的人都必须来参加，学院所有的教授也必须参加，候选人还要与相关专业领域的教员单独面谈。在招聘演讲之后，我们要当场进行讨论、评论，分析这个人的优点是什么、缺点是什么？他和我们的需要是不是相互吻合。在这个基础上，我们招聘小组提出决

策，然后提交学术委员会最后决定。这样的程序保证了谁也没有后门可走，有嫉妒之心和偏见的人也难以“有所作为”。

在招聘教员方面，过去几年，我们基本上是向外招聘。我记得这四五年的时间，我们没有留本院毕业的博士生。有一些外校的博士，在我们这里念的博士后，被我们这儿留用了。我们 10 个系主任中，8 个是国外毕业的博士，一个是南京大学的博士，一个是人民大学毕业的，没有一个是本院培养的。1999 年之后招聘的教员，讲师和副教授全部是合同制聘任，就是先给你三年的时间，如果三年你能够让学校满意，那么你可以续约，六年内不升即走人。

在这样的体制下，光华管理学院最大的变化就是师资质量的变化，过去我们很多老师都是教书型的，现在我们转变为研究型为主，每一个老师在自己的专业里面都有很好的造诣，有一些教授在国际顶级刊物发表论文。

我们也聘用一些国外大学来的访问学者作为自己教员队伍的补充，这在初期非常重要。但我们的经验是商学院的品牌必须用自己的师资力量进行打造。有自己的力量之后，那么请来的外来访问教授才能真正发挥作用。如果你自己没有优秀的教师，仅仅是外来的访问教授的话，他呆在这里就非常的无聊，实际上他也不可能呆下去。由于我们自己有了很强的师资队伍，国外大学的教授非常愿意在光华管理学院度学术假期，因为他们可以在光华找到同行，找到合作伙伴。现在我们每年有 10 多位国外教授做访问学者，进一步强化了光华的学术气氛。

在招聘教员方面，各位可能都会关心光华管理学院怎么吸引人。我想说的是，待遇是很重要的，但最重要的还不是物质待遇，最重要的是你的学术环境、氛围。在招人当中，我们特别注意用“心”招人，以人引人，而不是用钱来招人，使他们感觉到光华管理学院是可以干大事业的地方，是伟大的、有学术创造力的地方，这是对他们有吸引力、让他们感到兴奋的地方。我们的经验是，学术环境是吸引人才的最重要的方面，因为真正的学者最关心的是还有谁在这里工作，这里有一个“马太效应”：优秀的人吸引优秀的人，差的人吸引差的人，所以，光华管理学院对优秀人才的吸引力是越来越

大了。

当然，我们也注意采取特殊的政策提高待遇。光华管理学院从海外招聘的讲师的工资已经超过我们在这里工作几十年的教授，超过厉以宁院长，包括超过我本人。任何一个组织，有这样一个大的报酬差异，会有很多问题，在这四年里面，我们一直保持一个平衡，使大家认可，这与我们的组织文化有关。一开始，我们有一些教员有这种想法，他们在这里做了多年，待遇不高，为什么"空降兵"们什么也没有干，就拿那么高的薪金呢？我们使大家逐步认识到，引进优秀的人才对现有的教员是有好处的，不仅可以提高大家的学术水平，而且可以提高大家的社会地位。比如说，我们有些教员很有新思想、新观点，但由于没有受过很好的方法论训练，他们有很多东西是写不出来的。但是这些"空降兵"来了以后与他们合作，优势互补，就可以写出能在国际性的期刊上发表的文章。所以现在这些矛盾变得越来越小，我们原来的教员都为新进的教员感到自豪。但是我必须承认，待遇的差别仍然是我们现在面临的很大的问题。同样的光华管理学院的教授如何在不同的工资待遇下工作，这也是我们期待解决的问题。

学术标准的建立

第二方面，我们确立了一个好的学术标准。应该说，我们国内整个学术界比较混乱，究竟什么是优秀，什么是不优秀，没有一个标准。为什么中国自然科学有院士，而社会科学不能有院士？院士是学术界对一个人的学术成就的认可标志，在一个大学里面，如果拿到院士，他的地位就比较高。社会科学现在没有院士，有人建议社会科学也应该设立院士。但问题是，我们用什么样的标准来选院士？因为社会科学的标准不清楚，如果设院士的话，未来的方向就有可能被一部分传统的学者把持着，写程序的人控制着，选出来的院士，未必能代表中国的实际学术水平，代表我们未来的发展方向。所以，光华管理学院这几年所做的事情，不是在传统的游戏规则下努力做好事情，而是对传统游戏规则提出挑战，创造一种新的游戏

规则，创造一个代表管理学科发展方向和商学院未来发展方向的游戏规则，新的学术规范。对于国内学术界现在流行的一些游戏规则，我们一直不以为然。比如说，我们在提升教授、副教授的过程中，用什么样的标准来衡量一个人是否够格？过去在我们的大学也有很多成文的标准，有些看起来很严，但为什么评出的教授得不到大家的尊重？就是学术规范问题。

学术规范之所以重要，是因为科学研究是一个特殊的行业。如果你是生产手表的企业，你生产的手表好与不好由谁来评价？由使用手表的客户来评价，由消费者来评价。但学术思想不一样，不能由这些消费者来评价，不能由学生评价，而是生产者自己相互评价。他们自己评价，他们本身的水平就是一个重要问题，学术道德也是一个重要问题。

我们要解决学术思想界非常关键的问题，就是如何使得每一个学者欣赏更优秀的学者。一个人真正有水平的话，是不害怕别人的，水平越低的人越害怕别人，越不愿意说别人的好话。我在国外学习几年，我感觉那些大师，那些优秀的人士，你看不出他们对别人的嫉妒之心。我们在中国经常看到很多人故意诋毁、贬低别人，不承认别人在学术方面的贡献。

我们也特别注重引入外国的评价，我们知道仅仅靠自己是不行的。我们很多评价，包括招聘教授、职务晋升，我们一定要外边的，优秀的，在国际上有知名度的人写评语，告诉我们这个人究竟达到了什么水平。

我们的评价也是公开、透明的，光华管理学院在提教授、副教授的时候，程序都是所有申请人给所有的教授做报告，对自己的学术研究成果进行说明，然后大家进行讨论，进行无记名投票，这个投票并不决定最后的提升，但是对最后的决定非常重要。一般来说，在教授投票当中，这个人得票很低，提交到学术委员会的可能性几乎没有。反过来有一些人，最初并不是首选的，但是在教授的评价中得分非常高，可能就把他列为最优先考虑的提升对象了。

在建立学术标准方面，我们非常注意核心期刊的认定，政府有些部门搞了一些社会科学的核心期刊，光华管理学院对其中的大部

分是不认同的。我们是根据我们自己的标准制定出在哪一些杂志上发表论文才可以作为申请晋职的资格。有关部门搞的大量刊物，不在我们的名单内。在优秀的刊物上发表论文，我们也会有一些奖励。英文发表的奖励比较多一些，中文比较少一些，有一个重要原因，目前英文还是短线，应该鼓励。过去是谁用中文发表一篇文章都有奖励，现在只对少数的、在十几种杂志上发表的文章才有奖励。我认为，对有一些教授在很糟糕的杂志上发表论文，不仅不应该奖励，而且还应该罚款，因为给我们丢人。所有报纸上和非专业杂志上发表的文章，都不算做研究成果。

在实施评价体系中，光华管理学院的学术委员会也是不断调整的，越来越年轻化。自 1999 年以来，一半以上的学术委员已经调整了，我们的学术委员会委员都是在每个领域里出类拔萃的学者，他们的很多研究都受到了别人的引用。

我讲一个去年我们评教授和副教授的事情。各位知道，各大学里院系每年晋升的名额是学校分配的，各院系领导都拼命向学校争名额，多多益善。但有意思的是，我们学院去年“浪费”了两个教授名额，两个副教授名额，因为我们的标准高，宁缺毋滥。但没有人告状，没有人闹事，这和过去不一样。过去是名额都用满了，院系还有很多人告状，因为很多院系在提升教授、副教授的时候，都为了照顾关系，按照资历晋升。为什么过去名额不够用？因为标准太低，每个人都认为自己够水平。如果水平低的人评上了，水平高的人当然不服气，当然要闹，名额永远不够。一个学校晋升的标准越低，晋升的竞争就越激烈，单位领导争名额的压力就越大。现在我们用严格的标准，大家也就不闹事了，院领导反而没有压力争名额。我们的做法，在北大也受到了学校领导的表扬，校领导认为光华管理学院做了一个典范，希望其他的院系能够效仿。我的一个感觉是，争名额最厉害的院系，通常都是学术水平最差的院系。现在有个别院系评教授的做法是：有三个人申请教授，结果只有两个名额，就把两个水平差的提上去了，然后让你去向学校告状，最后学校觉得你这个人的水准比评上的还高，就给增加一个名额。

学术文化气氛的营造

第三方面，创造一个研究型学院文化氛围。我刚才讲到在一个优秀的大学要创造研究型的文化氛围。中国的大学最缺乏的就是学术研究的文化气氛。过去教授住的地方是在学校的周围，教授平时都在家里，他没有办公室，没有办法上班，只是在上课的时候来学校，和学生见一面，教师聚在一起只是政治学习，相互间很少学术交流。这不像一个学校。一个真正的研究型的学校，教员应该是大量的时间在学校，和其他同事一起交流，包括吃饭都可能在讨论学术问题。看一个学校的学术水平，只要听一听在饭桌上大家谈论的是什么话题，你就知道他们的水平了。这个地方在饭桌上谈论的都是一些很重要的学术问题，但是这个学术问题不是很死板的，可能会跟现实问题联系起来，其实里面包含了很高的学术价值，谈问题的人有很高的学术标准。这就是很好的大学。在国外的大学里面做学术报告，听众大部分是老师，在中国只是教授给学生做报告，教授很少听其他教授的报告。光华管理学院在这几年做了很多工作，以营造学术气氛。从 1999 年开始，我们开始进行“午餐研讨”。我们请来一些外来的学者，还有我们自己的教员，给大家做报告，介绍自己最新的研究成果，大家一边吃饭，一边讨论学术问题，每个人都得到收获，也产生了研究压力。现在推广到各个院系。我们有专门的经费，至少每两周有一个小范围的学术性报告。参加这样的学术报告会是每个教员的责任。

教员参加学术会议是知识更新和与同行交流的重要渠道。国内的学术会议比较少，非常可怜，我们这么大一个国家，真正谈得上学术会议的会非常少。国外每一个学科都有自己的年会，我们国家很少。我们鼓励我们的教员参加国际学术会议，我们教员每年有一次，由学院出钱参加国际学术会议，当然前提是在这个会议上有论文进行演讲，不能拿着钱游一圈了事。对一些重要的学术会议，我们会同时派多位教授参加。

我们也在不断加强与国外商学院在研究方面的合作。我们鼓励



我们的教员和国外大学的教员的合作研究，可以利用假期的时间到国外和他们的教员进行合作研究。除了走出去，还要请进来。我们教员的国外合作伙伴，可以来光华做访问学者。这样，合作的研究成果越来越多。现在这个方面我比较满意。两年前，芝加哥大学有一位教授，他是国际统计学方面的权威，在光华管理学院呆了三个月，他说这里的气氛和芝加哥大学没有什么很大差别。他说在这样的环境当中，感觉自己的学术生命力都在延伸。

博士生的培养

第四方面，介绍一下我们的博士项目。中国大学的博士项目已经搞了 20 多年。我有时候在想，中国博士项目是不是引进得太快了？当我们还没有达到那个水准的时候，就开始培养博士，使得博士的整体水平不能令人满意。

我们知道，在中国人文社会科学界经常招在职博士，有官位，或者官位比较高，这样导师脸上有光，或者有钱，可以给导师研究经费。这是文人自己贬低自己。

在职博士的另一个严重后果是，学院按学生的水平确定博士的标准，无法保证质量，结果是真正有兴趣从事研究工作的人就更愿意到国外读博士。当然，我们也得承认，有些在职博士生也很优秀。

我们明确提出，光华管理学院博士项目的目的就是培养学者，而不是培养政府官员和企业家。如果我们的大部分博士毕业后不是在高校和研究机构工作，而是去企业和政府部门，那就是我们的“失败”，种瓜长出了豆子来。为此，我们在中国的商学院中率先废除了在职博士。我们也延长了博士生的在读年限，在光华读博士，没有四五年的时间是不可能毕业的。我们还建立了全英文授课的国际博士项目，希望培养出与国际优秀大学同等水平的博士生，也希望能招收到海外学生来读我们的博士。

中国至今仍然沿用“师傅带徒弟”的博士生导师制度，这是非常落后的手工作坊制度。在光华管理学院，我们认为，博士首先是

北大的博士，其次是光华的博士，最后才是某某导师的博士。博士的质量应该由一整套的培养制度保证，而不是由导师个人保证。光华管理学院的博士生在入学时并不确定导师，而是统一招生，统一课程训练，在两年的课程训练后再根据个人选择的研究方向确定导师。这样做的一个好处是博士生的招生和培养标准可以更严格地执行，不需要考虑导师的人情面子。

现在的博士生导师制度是在特殊的历史条件下形成的，简单地说，就是在教员水平参差不齐的情况下，只能选择一部分教授当博士生导师。理论上讲，像北大这样的大学，所有的正式教员都应该有指导博士生的水平。在光华管理学院，许多新进的年轻讲师、副教授学术水平很高，都在学科前沿，比许多大学的"博士生导师"的水平高得多，完全合格指导博士做论文，但按照现在的规定，他们没有这个资格。所以我们下一步要做的是全面废除博士生导师制度，实行双向选择，根据论文的方向确定指导导师，导师同意，自己也同意就可以了。有些讲师可以带博士，而一些教授也可能无博士可带。怎么保证质量呢？因为我们培养的目标是研究型人才，是为其他大学输送人才，如果找水平低的人当导师，不仅不容易找到好的工作，也很难毕业，因为论文答辩的时候，导师不能投票，还有外面的匿名评审。我们是用最终产品的质量竞争约束加工过程。我们也相信，优秀的学者一定会注重自己的名声，把好质量关。我们的教员在评论别人的博士生时，不大讲情面。

博士生的质量与导师在指导方面的投入有很大关系。在中国的很多大学里，一个导师带十几个、甚至几十个博士生，不知道这些教授是如何指导学生的，但肯定质量不高，放羊都有个数量，太多了是管不了的，何况指导博士呢！我们学院的教员，原则上一年只能指导一个新的博士，最多不超过两个。我们相信，通常情况下，一个教师手下指导三五个在读博士就足够劳神了，多了肯定有问题。

现在有很多官僚的做法，包括博士生要三年时间在"核心期刊"上发表三篇论文，否则的话，你就拿不到学位，看起来很严，其实不合理。你可能在这三年时间内发表好几篇论文，但是你这些论文

没有深度没有什么意义。因为要忙于发表论文，有限的时间被分割了，就很难有几年的整体研究计划，做一篇像样的博士论文。念博士，就是要全心全意做好博士论文。有一个国外教授去我们国内的一个大学，看到一个学生水平很好，这位教授说你现在可以开始收集资料做什么什么研究，但是这个学生说如果我用半年时间收集资料，就发表不了三篇论文了，我就不能毕业了。我们有很多貌似要求很高的制度，其实这种制度反倒降低了博士生的学术水平，而不是提高了他们的水平。

还有一个博士后制度问题，这也是中国的一个特产。在国外，找不到工作就给别人做研究助理，或者做一些研究，再找工作，这就是博士后。在中国博士后好像已经变成了一个比博士还高的“学位”，所以出现了所谓的“在职博士后”。我曾经认识一个朋友，他在念博士后的时候可以提副教授，念完一个博士后以后又申请到另外一个地方念博士后，他让我给他推荐学校，我问他为什么，他说，如果在这儿念完博士后工作了，已经提副教授，要再提教授需要好几年，如果到另外一个地方念博士后，两年可能就提教授，提的学校是不在乎的，反正我以后也不在这个提的学校工作。我一听，这样更不能推荐了。光华管理学院过去也有这样的情况，现在是严格的，博士后期间，任何人都不要想从我这儿提副教授，教授，有本事到哪儿工作到哪儿提，我不送你这个人情。现在我们放得更开了，如果导师有钱，有项目，有研究经费，就可以雇、招博士后，作为研究助理。但是有一条，就是这个人必须有学术前途，不能随便找一个博士后就可以。而且不能招在职博士后，如果他离开原来的工作单位，愿意在这儿工作两年，也可以。

行政服务的改进

我们在行政改革方面做了很多工作。学校的行政管理人员，按照传统的观念讲，就是“国家干部”。我来北大时，履历表中要填“何时参加革命工作”，这当然是非常可笑的。一个人一旦抱上这个

铁饭碗的时候，他工作的积极性就大打折扣。我们过去有一些行政人员，没有什么水平，但是他们敢对教授发脾气。我们从 1999 年开始，新的行政管理人员都是从市场上招聘的。光华管理学院现在有 70 多个行政人员，其中有 10 个是传统的“革命干部”，其他的都是根据现代的自由择业的制度，从市场上招聘来的，就是传统上讲的“临时工”。在光华管理学院，“临时工”这种说法，我们禁止任何人使用。只要你好好干，每一个人都是正式工，都可以长期工作下去，如果干的不好，就得走人。这些聘任的工作人员进来后，对原来的员工产生了压力，工作态度也改变了，服务质量也提高了。我敢说，光华管理学院现在的行政服务是全中国高校中最好的。

1999 年三八妇女节的时候，光华管理学院开了一个座谈会，因为我们的行政人员大部分是女同志。我在会上说，大家首先要转变一个观念，要记住一点，在学校里面，行政人员是派生出来的，不是直接的需求。学生来上课，来学校，不是为了得到行政的服务，而是要得到教授的指导，你们的饭碗是教授给的，是学生给的。所以你们惟一的工作就是服务教授，服务学生，他们是你们的衣食父母。如果不为教授和学生服务，你们在这里就没有意义。

为了改进行政服务，我们请来了礼仪学校的老师给我们的行政人员讲课，给他们做培训。这样有一段时间会好一些，但是过一段时间又回到原来的样子了。所以我每过半年都要组织一下。现在基本上比较好了。

体制的突破

最后一点，就是商学院的发展，必须改革计划经济下高度集中的政府管理体制。过去我们学校几乎什么都是政府管，招生的名额、分数线，全部是由政府控制的，很多时间都是在应付政府。为此我专门写了很多报告，学费要进行调整，招生要进行调整，就是跟传统的体制作斗争。我这几年亲身的经历，没有这么多的政府限制，我想花三分之一的精力，可以达到现在同样的效果。如果我花三分

之二的精力，可以达到比现在还要好的效果。

过去的政府部门评价体系应该废除，否则对中国的商学院发展没有什么积极的作用。市场竞争应该自然形成一个评价体系，而政府的决策部门，每一个规定都严重干扰了我们大学的工作。政府要真正放权，不要对学校管那么多。政府应该相信，学校会为自己的品牌、名声去做努力的。政府的管制常常使学校没有办法维护自己的名声，像教授这样的头衔，本来不过是学校的一个工作岗位，学校不同，教授的标准也不同，没有一个统一的教授标准。但我们经常看到一些人的名片上印着某某公司的总经理、教授。他原来可能是某个大学里的教授，但是你离开学校以后就不能说是教授了，难道公司还有教授职位吗？在我们国家，教授变成了全国统一的称号，是很可笑的。

独立的学术组织对学科的发展非常重要。我们要创造一个研究型大学，要形成一个专业化的学术队伍，就不能没有自下而上形成的学术组织。美国100多年来逐步形成各种各样的学会。这些学术组织，对学术文化的传播和学术规则的建立是非常重要的。非常遗憾，我们国家建立学术组织非常难，北大、清华等在京的商学院曾想搞一个北京地区MBA院校的联合会，奋斗了一年多，还没有批下来。因为要在中国建立一个学会，首先应该有一个党组织，如果没有党组织就不能建立学会，而没有学会又不能建立党组织。我们非常可怜，中国商学院里很多专业没有自己领域的专业期刊，没有市场营销方面的学刊，没有人力资源管理的学刊。现在要办一个学术刊物很难，实际上乱七八糟的非学术刊物非常多，很多都是一些普及和娱乐性的东西，那不是研究。为什么呢？很简单，因为这样的刊物可以赚钱，有人愿意去跑审批，而学术刊物不能赚钱，没人跑，学者也不擅长此道。学术刊物不能自由地创办，学术的组织不能自由地组成。如果政府在这个方面采取过多的干涉，中国要办成一个世界级商学院比较难。

（以下是听众提问）

听众：张院长，您个人最大的梦想是什么？北大光华管理学院

的办学理念是什么？

张维迎：我没有什么梦想，因为我头脑非常清醒，不做梦。光华管理学院是一个研究型的商学院，我们追求的不仅仅是培养人才，为全世界培养人才，而且必须是在学术研究方面领先，是一个创造知识的学院。我刚才讲到，我招聘的教员一定要有原创性的学术贡献，这样才配当光华管理学院的老师。

听众：张院长，您是一个非常实际的人，您一针见血提出了很多学术界和商学院管理的问题。在您面对这些问题的时候，肯定有很多人不同意您的观点，您怎么坚持您的观点？并且把您的想法付诸实施呢？我们看到北大的博士由三年增加到四年，在目前的教育体制下有一个成本预算的问题，在商学院走向市场的过程中，我们怎么能让光华管理学院本身获得的市场化程度更高呢？也就是说保持一种商业化的运作呢？

张维迎：第一点，如果很多事情别人跟你观点不一样，你应该说服他们。我们应该相信，95%以上的人是讲道理的，只要讲道理就不要害怕，就可以讲理，逻辑的力量是巨大的。我们招人的时候，有一些特殊的待遇，使得刚刚招来的人才二十多岁，工资比我还要高，我自己也不好受，但是首先要说服自己，才能说服别人。另外，如果大家有一个共同的理念，大家认可这个理念，只有这个办法才能实现你的目标，很多人会理解的。大家想一下，我们要成为一个世界级商学院，这个目标大家都同意，那靠我们现有的老师能否达到这一点呢？大家会说不能。那怎么办？应该引进更高水平的人。按现有的工资待遇能不能引进更高水平的人？不能。怎么办？增加工资。这是个道理，把这个道理跟大家讲了，大家就想通了。白天想通了，晚上还可能难受，就要创造一些其他的条件，原来的人的待遇也要适当的提高，新招的人跟原来的人要形成一个互补。原来有一些教员潜力非常好，但是缺乏一种现代方式方法的训练，新来的人可以和他进行互补。我们有一个徐教授在光华管理学院工作三年多，她来了以后，改变了我们整个系对海外招聘人员的看法，因为她使得原来的教员感到有了新的希望，在往前奔。有一个副教授

跟我讲，跟徐老师一起做了一段时间以后，不敢乱写文章了，因为要写就要写出非常有价值的东西来，不像原来一晚上就写一篇文章，第二天就发表了。我相信逻辑的力量，只要做的事情有道理，最终可以说服他们。即使少数人没想通，等一等就可以了，只要你做的正确，时间就证明一切，时间站在你这一边，大家可能暂时会骂你，但是几年以后就认可了。现在我们光华管理学院很多老师很自豪，因为他是光华管理学院的教授。

教育的成本当然是越来越高了，各位看一下经济发展，所有服务部门的成本越来越高了，也就是人力成本越来越高了。由三年变成四年，成本自然会增加，为什么还要做下去？这就是说你培养学生的目的是什么？目的是拿博士学位，那半年就可以了，但是没有意义。这个成本增加是值得的，从学校的角度讲，如果我没有那么多经费，我宁肯减少名额，因为光华管理学院一年的博士就限制在三十几个，现在教员有八十多个，包括一些讲师也可以带博士。有些讲师没有博士愿意跟他，跟他找不到工作，就可以带硕士。博士宁肯少而精，而不要多而滥，我不会为我培养过多少个博士而感到自豪。我们进行了一个调查，我们过去培养的博士许多不在大学工作，我很遗憾。如果到了2013年，十年以后，我们培养的博士80%都在学校工作，这就是我的成功。

听众：*袁岳先生的发言很多是跟张院长的发言针锋相对的，我想听听张院长对袁岳先生不同的观点是怎么评价的？*

张维迎：这不是很好评价的，他是搞媒体的，我是搞学院的，站的角度完全不一样。我刚才时间有限，谈的观点只是某一方面的。从我们商学院的角度来讲，我们的教授在媒体和一般杂志上发表文章，也可以，但应该是在你的工夫练到家的时候。如果拿了博士学位，就成天在报纸上写东西，不可能是一个真正有水平的学者。最高水平的学者，必须要对现实有一个非常好的感悟，但并不等于成天在现实当中逛。这是一个社会分工。从经验来讲，没有任何一个商学院的教授商业经历超过一个一般公司的老总，但是他们创造知识，人类的进步就是这样做出来的。这些教授以他们的片面性，以

他们对某一个问题执著的研究，在这个领域发现某一个重要的关系。但是作为实干家的问题是完全不一样的，所有别人的研究成果要在你的脑子里像一个搅拌机一样进行搅拌，最后才能进行管理作业。一个很好的管理学院的教授，包括哈佛的教授，让他当企业的经理可能搞得一塌糊涂，而张瑞敏，柳传志，到大学讲课，讲三个小时掌声雷动，讲六个小时马马虎虎，讲九个小时可能人跑光了。学问就是学问。这方面大家要有公平的认识。刚才我强调一点，很多人认为如果商学院教授的讲课大家不喜欢，是由于你没有商业经验，我刚才强调的是因为他们没有理论。我跟袁岳先生理解的理论不一样，在我看来，如果一个人不能在现实复杂的关系当中概括出一个简单的逻辑关系来，寻求出一个因果关系，就不能叫理论，所谓理论不是背了几本书，而是真正的创造，比如说最简单的市场营销，我们研究者就要做大量的数据调查。比如说广告，消费者对广告反映的敏感度如何，与这个人的地域特征有什么关系，与年龄结构有什么关系。说人力资源管理，激励机制，惩罚机制，我们就研究哪一种效果更好一点，是增加工资奖金好还是提升好。大量的学者在研究这些东西，首先变成学术杂志的东西，第二步被非常有水平的咨询专家进行进一步地加工，变成商业上更实用的东西。从理论到应用，就是这么一个链条。商学院的教授研究的东西有没有用？本身依赖于经商的人，企业里的人吸收能力如何。让一个三岁的小孩看《红楼梦》肯定没有任何意义，但这不能怪曹雪芹。中国商界吸收知识能力要提高，一个真正的企业领导人要把企业做大，如果没有能力吸收这些最前沿、最尖端的知识的话，我相信他不是一个好的企业领导人。反过来，学术界也是一样，要保持对企业实践独特的敏感性。我再强调一下，这决不意味着一个人要当商学院的教授，就应该当过几年总经理，那是原始社会，几千年以前的事情了，不是现代社会的事情。

商业学院也是分层次的，哈佛是顶尖的，但是哪有那么多的人可以到哈佛读书呢？所以就需要到一般的地方商学院学习。这就像波音公司生产大飞机，但是很多公司给它生产小零件。教授是创造

知识的人，我是从北大的角度来讲我们不愿意堕落为一般的教书匠。现在国家管理体制的毛病是所有这些东西按统一的要求来做。其实办一个研究型大学和一般的教学型大学不一样，瑞士的 IMD 商学院的一个教授来我们这儿应聘，我们没有聘请他，他做的研究还可以，但是不是特别规范。他们聘教授的标准是什么？就是教学、教学、教学。我不相信，任何一个一流的商学院会用这个标准。包括光华管理学院也是一样，我们专门有一些教学老师，有一个美国人，在美国拿过哈佛 MBA，没有拿过博士学位，但是就是教案例，每周教十几个小时，但是这只占很小的一部分。商学院不是管理培训公司。美国一些不错的商学院，现在拼命地跟市场上的管理培训公司进行竞争，这是不对的。实际上商学院在上游，管理培训公司在下游，是一个链条。你本来就是生产发动机的，看到波音生产飞机，发动机就不卖给人家了，自己生产飞机，这就不对了。

我们在光华管理学院有一些外包。有一些特殊的课程，有一些技能的培训，我们现在也在跟新加坡的一个公司谈，我们认为领导需要这方面的素质，但是我们商学院不负责这方面的工作，所以可能要委托公司给我们提供。

有一个说法我要纠正一下。美国研究型商学院没有任何一个教授是没有读博士学位进来的。有这种情况，原来在企业做过，干几年生意不愿意干了，再读博士，然后当教员。这样的人是最好的。但人的时间是有限的，不可能一个人既干公司，又做学问，这是永远不可能的。包括做咨询工作，我们的教授也做咨询，但是一定要对你的研究有提升，如果是重复的工作，只对赚钱有用，对学问没有用，这一点我们是不鼓励的。我们是病理学家，不是临床医生。如果你热爱咨询，就变成了一个咨询公司，这跟对社会的贡献大小是没有关系的。有一些人是一个很好的教授，也是一个很好的经理，这是怪才，大部分人是平常人，我们就要尊重人类的基本规律，有一个分工，做好自己行业的事。当然我们很清楚，我刚才讲到博士项目，博士项目招 30 个人，这是我们培养人才的主要方向。在目前中国的商学院来讲，真正缺乏的是优秀的老师，有些老师之所以不

优秀，是因为没有很好地接受系统的知识和进行科学的训练。讲故事可以，但是讲故事不等于研究学问。举例来说，我们在招人的时候出现过一个事情，有一个老师讲股市很受欢迎，市场营销、人力资源、公司财务、公司战略，什么都能讲，就凭这一点我们就不能录取他。什么课都可以讲，是一个万金油，可以应付一般人，但是不能创造出知识来。我不要他，但是我办一些短期培训班，还会让他讲课，发挥他的专长。

九　大学的领导力与文化*



北大的改革方案，有“承重墙”，也有“隔离板”。这个承重墙，各院系是不可以动的，动了，整个大厦就会坍塌；但那些隔离板是可以动的，每个院系可以灵活处理。“承重墙”有两堵，一堵是“不升即走”的晋升制度，另一堵是“打破近亲繁殖”的招聘制度。第二堵比第一堵更重要。

领导力（leadership）对一个组织之所以重要，是因为有不确定性，有利益冲突，有变革的需要。中国的大学面临着剧烈的变革，无论学科本身的发展、体制的转轨，还是全球化、新技术的挑战，都要求我们变。变才能生存，变才能发展。这种变革会带来迷茫，带来不确定性，带来利益冲突，所以我们要有很好的领导力来决策，来实施。任何一个大学，如果没有一个好的领导，这个领导没有好的领导力，这个大学过几年肯定是要落后的。北大的变革，中大的变革，都是需要领导力的。

什么构成领导力的基本元素？最重要的是三点：理念（mission），远景（vision），激情（passion）。只有具备这三个素质的人，才有希望领导好一所大学。没有理念，没有远景，没有激情的人，

---

* 本文是作者于2004年6月29日在中山大学与牛津大学联合举办的中国大学校长培训班上的演讲稿。

绝不可能成为一个合格的大学领导人。由于我们中国的大学将面临更大的变革，面对更多的利益冲突，所以中国大学的校领导，必须有一定的企业家的精神，要想干大事，敢于冒险，善于创新。组织部门在选拔大学领导人的时候，要特别注意这三点。现在有些大学开始公开招聘副校长了，但在我看来，最需要公开招聘的是校长，而不是副校长。先招聘校长，再让校长提名副校长，这才是正路。

没有任何一个组织可以完全靠正式的制度来管理好的，正式的制度总是有漏洞的，这些漏洞就要用文化去填补。文化是非正式的制度，它的重要性不亚于正式制度。同样的规则，学术委员会成员构成不一样，水平不一样，评出来的教授就会不一样，招进来的人也会不一样。北大的改革方案布置下去了，但这最多只是成功的一半，另外一半是我们怎样做才能形成一个好的大学文化，以什么样的精神，保证这个新的体制健康运行。如果没有好的大学文化，所有那些硬邦邦的白纸黑字的条条，再合理，也不会取得我们所希望的成效。

大学的领导要把大学的理念变成不仅是制度，而且是一种行为规范，是每个人的信念。大学的领导应该是一个“造钟”的人，不是一个“报时”的人。怎样设计好一个制度，怎样形成一个好的文化，即使你不当校长、院长了，这个学校、学院仍然能在这个制度和文化下得以高效运行，实现社会赋予它的使命。像蔡元培校长，就是一个“造钟”的人，可以说北大在他以后几十年的历史，都是在他形成的文化下运行的。但文化是需要不断复兴的，正像钟表需要维修一样，随着历史的推移，如果没有下一代人能够继续他的精神的话，那么好的文化也会慢慢消失。从实现大学理念的角度来看，北大曾经有很好的文化，但过去了几十年，这些文化都在消失。

要理解什么是好的大学文化，最好的办法看一下什么是不好的大学文化。比如说，申请工作之前先找熟人，没有认识的人就不敢申请，这不是一个好的文化；如果一个人在学术界有相当的地位，就可以不遵守规则，“客大欺店”，他提出的要求校领导一定要满足，这不是好的文化；如果在开学术研讨会的时候，教授们之间都在相互吹捧，而不是在进行真正的学术批评，不是在挑战演讲的人，这

就说明我们没有一个好的文化；如果教授只讲自由，不讲责任，无论有无学术贡献，都心安理得，长期不出成果，也没有罪恶感，这不是好的文化；如果教员把学校只当成就业的场所，不优秀的人也认为自己理应有资格呆在学校，这不是一个好的文化。

要塑造一个好的文化，首先一定要使大家对大学的理念有一个基本的认同，对每一个教授，每一个行政人员，甚至每一个学生都要灌输这个理念。如果一个大学真正能够建立起学术第一、追求卓越、兼容并包的文化，我前面列举的那些不好的文化现象就会消失。如果到某一天，即使评教授的时候没有什么明确的标准，评出来的教授也是最棒的学者，就说明我们有了很好的大学文化。

能应邀来这个校长培训班做报告，我深感荣幸。记得在几个月前，中大李书记给我打电话，说中大要与牛津大学联合举办一个中国大学校长培训班，希望我能来讲一下，我答应了，但讲些什么还是费了点心思。我在大学工作整整10年，在过去的5年多，不少时间都花在光华管理学院的一些行政事务上，北大学校层面的工作参与的时间非常短。今年3月我出版了《大学的逻辑》一书，我注意到这次会议材料里印了其中的三篇，这三篇基本上概括了这本书的思想，可能在座的各位看过了。所以我就不再重复这本书中所讲的东西。我今天给大家讲这样一个题目："大学的领导力与文化"，在下午讨论的时候，我们可以稍微再轻松地展开一些。围绕这样一个题目，我讲的主要内容包括：我们为什么需要领导力，大学为什么需要领导力，什么样的人适合当大学的领导，包括院长、校长一级的领导，以及如何塑造大学的文化等等。最后我会用我们北京大学光华管理学院的经验，对前面谈的东西来做一个印证。因为我的大部分的大学工作经历是在北京大学光华管理学院副院长上的经历，从这个职务谈感觉好一些。

2003年，对于中国的教育改革来讲，是非常有意义的一年。在这一年，北京大学和中山大学都相继推出了自己的改革方案，两个改革方案之间当然有一些差异，但是我相信基本的精神是一样，都是为了建立一所世界一流的大学，特别是真正的研究型大学，我们如何建造一个好的教师队伍的聘任和晋升体制。但是这样的改革方案，特别是北大的改革方案，受到的批评特别多，争议非常多。如果你上网浏览一下的话，会发现有几百万字的文字在讨论北大改革方案，发议论的人有来自校内的，也有来自校外的；有学术界的，

也有政府和企业界的。国外的好多媒体也报道过，像美国著名的《科学》（*Science*）杂志，有一个整版的篇幅报道北大的改革。如果我们仔细分析一下，这些争论也好，批评也好，不同观点之间还是有很大的差距。我自己的感觉，来自大学校内——就是大学校园内部的声音，不一定是北大，与来自大学之外的声音是非常不一样的。大学校园内发出的不少是很强的反对声音，但是我还是坚信，包括北大在内，大部分人是支持的。大家知道，一般来说，支持的人不太爱说话，而反对的人总是要表达自己的观点，任何一个改革都是这样。从社会上来看，听到的基本上都是一种非常正面的、支持的声音。最近我见到一些原来北大毕业的校友，现在他们的企业做得很大，他们见了我都说，非常关注母校的改革，希望改革方案能够继续坚持下去。企业界人士不理解的一点就是，我们这次改革最重要的东西，为什么会受到这么多人的反对。我有一次到深圳，一位企业家对我说：我理解你们的改革不就是这样吗，像我们企业招人，来了一群人报名，我认为不合格的我不要，合格的我留下来；然后过了一两年以后，再发现不合格的，我就让他离开。我说是这样。他说，那有什么好反对的呢？不可理解！我们企业历来都是这样做。现在一些民营企业也开始走职业化管理的道路。这个企业是我办的，我太太原来是管财务的，我兄弟是负责生产的，小舅子是负责销售的。但是现在不行了，竞争越来越激烈了，我要引进现代管理，我要从外面来招人，不能完全用家里的人，而且有时候家里的人还要回避。有一个民营企业的老总，他手下有一个很优秀的副总，这个副总是女的。他本来想把这个副总培养成自己的接班人，但是由于她与他的侄子谈恋爱、结婚了，所以非常对不起，两人都得离开这个公司。他说，我不反对他们谈恋爱，不反对他们结婚，但是我已经没有办法让这个人做我的接班人，否则我的公司以后就没法管理了。现在，越来越多的民营企业家认识到，如果企业的重要岗位完全由自家人把持，好多规则是没有办法执行的。比如老婆是管财务的，从公司的账上拿了几万块，买了些金银首饰，你怎么办？你去派出所报案，把她抓起来？这是不可能的，因为把她抓起来，你的痛苦比她还大。所以，规则不可信，正因为这样，你的财务管理就

不好规范。但是你雇外面的人，这个原则就可以严格地实施。这一点与大学用人类似，如果大学的流动性是非常高的，教师队伍中五湖四海的人都有，谁够教授的标准，谁不够教授的标准，标准就很容易严格执行。但是如果大学里的教员都是徒子徒孙培养下来的，学术标准就没有办法实施。企业家能理解这一点，是因为他们面临越来越激烈的竞争，近亲繁殖，不用优秀的人才，连生存都是问题，更不用说可持续发展了。但中国的大学不同，一直在政府垄断的保护下生存，即使不从外面引进优秀人才，也不会垮台，靠老牌子苟延残喘几十年没有问题。所以我们看到，对北大的改革，外面的反应和校内的反应很不一样。

关于北大的改革方案，我自己有一个总结，用盖房子作比喻，这个方案有“承重墙”，也有“隔离板”。这个“承重墙”，各院系是不可以动的，但那些“隔离板”是可以动的，因为每个院系不太一样，可以灵活地处理。所以各院还要制定具体实施的方案、实施的细则。今年5月份的时候，改革方案已经全面开始实行了。哪些是“承重墙”？我想两点是最重要的，第一点我们叫“不升即走”，第二点是“打破近亲繁殖”。

“不升即走”，你不能升上教授就出去，这是媒体的简单概括，学术界也有这个词。实行这种制度的组织还是有一些，比如一些咨询公司、律师事务所、会计事务所就实行这样的制度。我们知道非常有名的麦肯锡管理咨询公司，任何人进去以后，都要从一个最低的分析员做起，一步一步地升，每一级都在淘汰，到最后剩下的就是高级合伙人了，只有很少一部分。特别是美国大学，长期以来一直实行这个制度。可以说，“不升即走”是知识型组织的典型的人事管理制度。北大的改革方案修改了多次，但这个“承重墙”是不能动摇的。但是具体来说，你呆几年不行就走，可以根据不同学科的特点有一定的灵活性。在北大的方案里，对理科和文科的规定就不太一样，实际上放得非常宽。放得非常宽的目的，就是既要找到一个新的、适合大学特点的制度，又要顾及现有制度下已经存在的一些问题，是一种妥协。你当讲师之后，有两个合同期，每期三年，如果六年不能提为副教授你就得离开。副教授位置上理科有三个合

同，文科有四个合同期，如果你不能提正教授的话，除了少数可以获得终身副教授职位之外，其他的也得走。这个期限其实是很长的，但是没有办法，现在只是一个过渡。我希望五年、十年之后，变得正规一点，总共只有六七年的试用期，这六七年就决定你能不能继续在北大呆下去。如果不能，你就要离开。另外提升有好多的限制。如果今年申请晋升副教授或者教授不成功，明年你是不能再申请的，隔一年之后你还有一次机会；如果第二次还不成功，你就必须离开。这个规定还是很见效的，今年申请晋升教授、副教授的人比往年少多了。因为有这样的规定，每个想晋升的人在让别人来评你之前，首先自己来评一下自己。大家知道，过去，有枣没枣都打两杆子，就是不管合格不合格，每年都申请，申请次数多了，大家同情一下，也要让他过。但是现在不一样了，首先要自己评价自己够格不够格，这个意识要非常强；另外在评审过程中，邀请一些外部的人士，包括国外的教授，写评议书。开始时有人担心外国的教授不愿意麻烦干这件事，其实是他们不了解国外学术界的文化。现在我们发现，凡是海外的评议人，不仅态度认真，而且反馈很及时。反倒是我们国内的一些评议人，拖拖拉拉，内容也华而不实。

第二个"承重墙"，就是打破近亲繁殖。不客气地讲，中国的大学从20世纪50年代之后，就是一个"家族企业"。这不是指一个血缘的家族企业，而是学缘的家族企业。据我所知，在大部分的大学、大部分的院系里，大部分的老师都具有师生关系，或者师兄弟、师兄妹关系。这种近亲繁殖的坏处，大家可以想到，不用我多讲了。北大改革方案有一个严格的规定，除了少数的学科，比如阿拉伯语等少数语种，其他的学科原则上不允许直接留本院的博士生毕业生。之所以有例外，是因为少数专业只有北大有，其他大学没有。在讨论过程中，有人也提出过一些意见。为什么好的博士生也不能留？我们的原则是把留本校毕业生当作例外，而不是惯例。如果确实要留某个人的话也不是完全不可以，但你必须拿出特别的证据，证明他特别优秀才行。你必须说明，为什么外面找不到比这个人更优秀的人？这是一个很大的限制。过去是不需要特别证明的。如果没有这个强制规定的话，这个精神就很难贯彻下去。

我要特别指出，这第二个“承重墙”比第一个“承重墙”还重要。如果没有第二点的硬性规定，第一点根本不可能有效实施。学术评价很大程度上是一种文化，比如评一个教授，谁够标准，谁不够标准？如果没有第二条的限制，如果一个院系同事之间是师生关系，或者师兄弟、师兄妹关系，标准肯定是软的。我们过去好多的学院评教授，评职称，就是论资排辈，而且是在很小的范围内论资排辈。一个大家庭里有弟兄几个，要娶媳妇的话，谁先娶？肯定是老大先娶。如果老大还没娶媳妇，就给老二娶，那就闹翻了，老大肯定不干。老大娶了以后，再给老二娶；老二娶过才轮到老三。除非排在前面的身体有严重的残疾，否则这个顺序是不能打破的。好多大学评教授也是这样，比如我现在有五个学生，每个人毕业的时间都不一样，先提哪个？先提 1993 年毕业的，再提 1994 年毕业的，然后是 1995、1996 毕业的，依此类推。你晚一年毕业，即使你的水平比师兄高，你也要等着。大家都接受这个规则，因为毕竟你还排在师弟的前面，师兄提了自然就轮到你了，着急什么？在这样的规则下，真正评比的不是你的学术水平，大家只是熬年头，等着就可以了，根本没法实施严格的学术标准。所以我个人认为，即使第一条不能实施，第二条一定要开始实施。如果第二条实施了，再实施第一条就非常容易了。当然我知道，反对第二条的人会更多。因为好多人会不由自主地对号入座，我就是本校毕业留校的，也非常优秀，你怎么说不能留本校毕业生呢？所以反对的声音就更大。

这两条，我认为是北大改革的“承重墙”，是不能动的，你动其他的地方可以，但是动“承重墙”不行。就像装修房子的，如果把“承重墙”打了，这房子要塌下来的。就是今年塌不下来，过两年也会塌下来。至于方案里面的一些细节问题，我认为是次要的，只要坚持这两个“承重墙”不动，大方向就没有问题。北大的改革方案从第一稿的出台，到现在的实施，无论大家提多少意见，修改了多少次，这两个“承重墙”是没有动的。所以我们这个改革方案到现在是成功的。

但是我必须讲，任何改革，方案充其量只是成功的一半，另外一半是实施。谁来实施？以什么样的精神、什么样的心态来实施这

个方案？这对改革的成败至关重要。我们知道，很多改革方案条文制定得很合理，但是一到实施的时候都完了。大到国家的改革，如政治体制的改革、经济体制的改革，小到一个单位的改革，都是这样。所以我们不能认为方案布置下去了，就意味着改革已经完成了，其实离成功还有很长很长的路。你怎么保证提拔上来的教授是优秀的，招来的人是优秀的？你的标准是优秀，他明明知道有更优秀的人，但他不说，他把更优秀的人藏起来，找一个关系好的、水平差的人报上来，告诉你这就是最优秀的。作为学校行政机构来讲，没有多少信息。所以要看怎么来实施。北大的改革，在我看来，已经走完了一半，下一半完全取决于院系这一级的领导怎么去做，以什么样的精神去做，在什么样的文化下做。没有好的领导力和文化，改革就可能前功尽弃。这就是我今天为什么要讲这篇《大学的领导力与文化》。

为什么需要领导力？

在过去的十多年里，“领导力”（leadership）已成为管理学文献中最热门的研究题目之一，研究企业领导力的文章和著作非常多，我们光华管理学院就有几位这方面的专家，很有成就。领导力对企业的成功所具有的关键作用已得到学术界和企业界的普遍认同。其实何止企业，任何一个组织，只要面对未来的不确定性，只要有竞争，只要有变革，领导力就是其成功不可或缺的因素。最近里根去世后，美国和世界各地报纸发表了很多纪念文章，美国政府举行了非常隆重的追悼仪式。里根是美国历史上非常具有领导力的总统。在上世纪80年代，邓小平、里根、撒切尔这一代的领导人，都非常具有领袖素质。但是我们很少谈论大学的领导力，我们谈大学管理，但管理和领导力是不一样的。管理就是正确地做事，领导是要做正确的事，很多情况下，领导是要选择方向，发起变革，制定战略。

为什么需要领导力？我们在座的有校长、副校长、处长、院长，都是在领导岗位的人，但是领导岗位和领导力不一样，我们的领导岗位是一个头衔、一个职位，我讲的领导力更是一种精神、一种素

质。为什么需要领导力？我讲三个理由：第一是存在着不确定性，第二是存在着利益冲突，第三是需要组织变革。

第一，不确定性。我们所生活的这个世界，总是千变万化，技术在进步，环境在改变，人的行为方式也在变，但是未来究竟怎么变化，我们应该往哪一个方向走，对好多人来讲，还是未知数，非常的迷茫，非常没有信心。比如一个企业，决定要进入什么行业，或者要进行某一项新技术的投入，应该不应该做，结果不是一目了然，充满着非常多的风险。因为我们中的大部分人，基本上是从过去的经验中理解未来，实际上能看到的都是比较近期的、眼前的事情，看不了那么远，这个时候，我们就需要有那么一些人，比我们普通人站得高、看得远，为我们指明方向，告诉我们未来是什么样的，我们应该朝什么样的方向前进，然后带领我们往那个方向走，这就是领导力。所以领导的第一项工作就是指明方向，制定政策。为此一个领导者必须有一个远景。环境越不确定、越是充满风险，领导力的重要性就越大。为什么在过去的十几年里，西方的管理学界，特别强调领导力的重要性？很重要一个原因就是，随着新技术的发展和经济的全球化，以及全球政治格局的大变动，大家越来越茫然，越来越无所适从。如果你在一个熟悉的环境下从事商业活动，你不需要求助于别人，不需要让别人告诉你怎么走。但是到一个陌生的环境，新的市场，特别是新技术和全球化带来的冲击，即便是一个曾经非常成功的企业，仍然存在太多的不确定性。所以这时候领导力变得越来越重要。领导力在中国比在外国更重要，因为在中国面临更大风险，更多的不确定性。这是第一点，因为存在不确定性，所以我们需要领导力。

第二，利益冲突。任何一个组织，只要超过两个人，就会存在利益冲突。不同的组织成员，兴趣不一样，偏好不一样，专长不一样，年龄不一样，所处的位置也不一样，所以对一个人最好的决策，对另一个人不一定是最好的决策；对整个企业或者一个组织最好的决策，未必是对每个员工、每个车间、每个班组就是最好的决策。所以每个组织都存在着利益冲突。这种利益冲突，在小的组织里有，但是组织越大，利益冲突越多。举一个简单的例子，比如我们去一

个饭馆吃饭，如果大家都是广东人或四川人，利益冲突就少一些，去哪儿吃饭，点什么菜，比较容易选择。但是如果人员构成五花八门，有四川人，有东北人，有广东人，有陕西人，吃饭的利益冲突就大了，点什么菜，每个人的口味不一样，广东人喜欢吃甜的，四川人喜欢吃辣的，东北人喜欢吃咸的，要适应所有人的胃口是不可能的。这个时候冲突就出现了。领导的第二个任务，就是协调这些利益冲突，怎么做才能够把不同利益、不同兴趣的人汇集起来，需要制定一个办法，引导他们每一个人向着一个共同的组织目标前进。如果一个领导人无视利益冲突，老想回避矛盾，这肯定不是一个好的领导。越是大的组织，利益冲突越大，越需要领导力。在一个小的组织里，比如一个教研室，几个人，领导力不是很重要，有什么矛盾，只要大家坐下来商量一下，沟通沟通，问题就解决了。到一个系，有几十号人，问题就大一点，到一个学院，矛盾就更大，到一个大学，这种冲突就越来越多了。所以领导力的重要性随着组织规模的扩大而递增。领导就是协调利益，解决冲突，把不同的利益引导到一个共同的目标。如果组织当中，任何一部分人的利益，阻挡了组织的进步，这个组织是不会有效的。

第三，组织是要不断变革的。为什么要变革？很重要的一个原因就是来自外部的竞争和环境的变化，一个组织如果墨守成规，不变革，不去适应新的环境，就没有竞争力，就要死掉。发起和推动组织的变革，是领导的第三个责任。变革本身之所以难以操作，难以引导，是因为变革本身就会带来新的不确定性、新的利益冲突。为什么那么多人反对变革？就是因为他们已经适应了老环境，习惯了旧的制度，你要让他适应一个新的环境、新的制度，他没有经验，没有经验他就感到不安全。所以，即使是对大多数人都有好处的变革，也常常遭到大多数人的反对。我记得在改革开放初期，政府想调整火柴的价格，把火柴价格由两分钱一盒涨到三分钱一盒，国务院讨论了多次，但迟迟不敢决策。不是说这个改革对大家不好，而是改革带来太多的不确定性。原来是计划经济，人们习惯于价格几十年不变，这时候，任何一个价格的变动都会破坏已经形成的预期，给人们带来不安甚至恐惧，他们担心，今天涨到三分，明天就可能

涨到三毛。但是像中国的改革，随着改革的推进，为什么支持改革的人越来越多了？因为人们的适应性越来越强了。20世纪80年代的时候，两分钱的火柴涨到三分钱都是政治问题，但到1994年的时候，所有的粮食价格都放开了，也没有出什么政治问题，这在20世纪80年代是不可想象的。这就是人们在不断地适应变革。

另外，改革、变革本身就带来新的利益冲突。变革一定是利益的再分配，即使是一个帕累托改进的变革——也就是说，没有任何人的处境变坏，至少有一部分人的处境变好，也不可能所有人的利益同比例增长。一个体制无论多么不合理，多么没有效率，总会有自己的既得利益阶层，改革一定会调整这个利益结构。比如现在大家坐得好好的，我要来调整一下位置，把视力不好的调在前面，前排的人可能就会反对。所以说，变革一定会引起利益的重新分配。有些人在变革当中可能会得到好处，有些人可能受到损害。得到好处的人，也觉得有不安全感，受到损害的是肯定认为不安全的。我们说变革是好的，是指变革一定要带来社会总价值的增加。对于变革利益中受到损害的人，应该给予足够的补偿，通过补偿以后，所有人都可以得到好处。但补偿多少为合理，不同的人有不同的判断。受损者会认为补偿不够，受益者会认为补偿太多。结果就出现“拿起筷子吃肉，放下筷子骂娘”的情况。如何在多数人的反对声中推进变革，这时候就需要领导力。领导就是领导创新、领导组织的变革，在大家对变革不支持，甚至反对的状态下，说服大家同意变革；在利益发生冲突的时候，使大家能够接受这种利益冲突，然后领导组织往前走。

大学为什么需要领导力？

前面我是从一般原则来讲为什么需要领导力，下面我们来看一下大学为什么需要领导力。

过去大家对大学的领导力重视不够，因为大学是最墨守成规的地方。大学所有的事几十年没有什么大的变化，所有的大学都是靠惯性运转的。我们都知道每个学年有两个学期，每个学期有5个月，

几十年都是这样过来的，没有多大的不确定性。那就不需要领导力了。利益冲突也不大，一个系，几十个教员，大家都很熟悉，不是师徒关系就是师兄弟、师兄妹关系，已经形成一种默契了。因为没有变革，利益冲突就更小了，原来的制度再不合理，从人的天性上讲，大家都愿意接受现成的制度，就像座位排序无论合理不合理，大家已经坐下，只要没人去叫，就没人会站起来。所以大学不需要领导力。大家都是按部就班地去做事，该上课就上课，该考试就考试，该放假就放假，我们只需要管理，比如有管财务的，有管报销的，但这些都很简单。校级干部出差坐软卧，处级干部坐硬卧，普通老师坐硬座就行了，按规则执行就是了。然后是提教授，每年搞一次，学校今年给我分三个名额，我算一下，哟，1993 年毕业的提完了，现在该轮到 1994 年了。所以我们不需要领导力。

但是，与其说是大学的墨守成规使得大学不需要领导力，不如说是大学领导力的缺乏导致了大学的墨守成规！如果我们仔细看一下，在大学里，尤其今天的大学，特别需要领导力。不管在中国，在国外，大学已经是一个多部门的组织，它不是一个单一的结构。我们存在不同的学科、不同的院系，学科之间会有很大的利益冲突，教员之间会有很大的利益冲突，教员与行政之间，学生与教员之间，校与校之间等等，也都存在着多种多样的利益冲突。仅以学科冲突为例，“985”的钱、“211”的钱，分配给哪个院系，是不是有很大的冲突？

在北大内部，文科的人和社会科学的人都抱怨，钱都给理科了，文科不受重视，社会科学不受重视。即使到同一个院系之后，钱给哪一个教研室、哪一个实验室矛盾也是非常大的。学校的资源非常有限，但是每一个单位都想自己膨胀，都说自己最重要。申请教授名额，今年 80 个教授名额，给哪几个系？学校盖了新的办公楼，这个办公楼由哪个院系使用？这都是部门之间的利益冲突。教员之间的利益冲突，在评职称的时候谁上，谁不上？这门课应当让谁来承担？因为学生总是要教的，如果你不上课，别人就要替你上。行政与教员之间的利益冲突，在这次北大改革的讨论当中表现得最为强烈，因为这个矛盾可能积聚了很久了。在一个大学里，经常是教授

对行政不满，行政对教授也不满，互相之间没有真正的理解，甚至误解多于理解。有人说，你怎么只改教师队伍，不改行政队伍？学生之间，学生与学校之间，都存在矛盾。除了收费问题，在北大还有一个很重要问题的就是学生入学后住宿的安排。北大的校园里住不下那么多学生，我们在外边另外建了一个万柳学生住宅区，离学校有三四公里远，谁去那？学生在入学之前，学校告诉他校内没有住房，需要到万柳住，问他同意不同意，他同意，就签了一个约，但住了三个月以后就闹事。我们还有一个学法律的研究生，本来他是走读的，学校在万柳有房子就让他住，但住了没多久，他又要搬到学校来，最后几十个人围到办公室，这都是一些冲突。还有学校与学校之间也存在着好多的利益冲突。我想你们在座的各位，每天都在处理着这些问题。

但是现在真正的问题是什么？是社会的变化对教育的挑战非常大，传统的冲突就不断地被放大。比如学科建设问题，我们究竟发展什么学科，不发展什么学科？是供给决定，还是需求决定，或者是供给与需求平衡决定？按照原来的做法，是供给决定，也就是说，一个大学里传统上最强的学科肯定是学校要重点支持的学科，即使这些学科并非社会最需要的；而一些新的、社会最需要的学科，恰恰是在学校里没有地位的，因为没人替它说话。这就是社会发展要求的需求结构和大学本身的供给结构不一样。你看我们过去的文科社会科学院系，哪些人说话的声音最大？就是文史哲。但是现在从整体的社会人才需求来讲，对文史哲人才的需求，相对数量在收缩。所以我们现在看到很有意思的结构，就是文史哲的老师与学生的比例非常高，但是新的学科，像管理、法律这些专业，教师与学生之间的比例非常的低。这就是资源配置的问题。

当然，我也不主张每个学校都来个“需求决定论”。一个大学应该怎么把握自己的学科发展方向，是大学领导人应该关注的首要问题。社会对我们有新需求的时候，我们是不是应该满足？不一定！现在中国那么多人想上大学，因为现在有钱的人也多了，对高校的需求比原来大得多了，那么我们应该不应该满足这个需要？我知道中山大学有四个校园区，我不知道你们是不是精心地研究过这个问

题，你们怎么管理这四个校园区？如果说要满足社会需求，北大扩招 100 万都没问题。我们能满足这样的需求吗？不能！一个好的大学一定是有无法满足的需求。现在许多地方都邀请北大去当地开设分校，但能不能去那里办分校，这也是需要研究的问题。北大在深圳有分校，目前在其他地方还没有，但是诱惑很大，廊坊给一万亩地，离北大开车两个小时不到，甘肃也给，宁夏也给，邀请北大开设分校的地方真是太多了，我们是不是应该满足这些要求？这都是要决策，要判断的，这就需要领导力。

我们知道，习惯已经成为规则，人们就会墨守成规，但是现在面临的都是新的问题、新的挑战，今天的大学必须考虑这些新的问题，应对新的挑战。比如说，经济的发展对专业化的管理人才提出了很大的需求，优秀的大学必须满足这种需求，办好商学院。但商学院的运行规则与传统的院系很不一样，大学里的冲突在商学院和其他学院之间表现得最为明显。在美国，同一所大学，商学院教授的最高年薪 30 万，而历史系教授的年薪只有六七万，谁受得了？我们都是哈佛大学的教授，我拿 7 万，你拿 30 万，你做的那个东西我还看不上，我心理怎么能平衡？但是假如所有院系的教师都实行一样的工资制度，如果商学院教授的工资和文史哲教授的一样，商学院肯定招收不到优秀的教员。要办好商学院，就必须有差异化的工资制度。没有其他办法，这就是社会给我们带来的挑战。如果学校有钱，把所有人的工资都提高，那当然好，但是学校的资源是有限的，不得不权衡，不得不有所取舍。香港的大学至少在几年前，工资在全世界是最高的，他们可以把全世界最好的数学家吸引过来，最好的历史学家吸引过来。我在香港城市大学教书的时候，城市大学有一个数学家，他得过菲尔兹奖，也就是数学界的“诺贝尔奖”。但他们在吸引最好的商学院教授方面仍然很困难。为什么呢？因为虽然香港教授的平均工资在全世界最高，但因为不同院系工资制度没有差异，无论什么学科都是一样的，商学院教授的工资比美国低，商学院在招聘人才方面就处于劣势。最后，学校不得不允许商学院搞一些“特殊化”。牛津大学有八九百年的历史，它的品牌对学者是很有吸引力的，但在办商学院之后，新的矛盾暴露出来了。牛津大

学第一任商学院院长是英国一个很有名的经济学家，1995 年上任，但当了两年多就辞职不干了，为什么？牛津大学一个院系只有一两个教授名额，一个教授的工资也就是三四万英镑，你连教授的头衔都不给人家，工资又比美国低得多，人家来你这里干嘛？院长说我不用大学的钱，我自己找钱提高教授的待遇，行不行？不行！这是牛津的文化、牛津的制度。这样，院长没法当，只好辞职走人。他辞职以后带来了一些变化，牛津大学也不得不改革自己的工资制度，商学院可以聘请自己的教授，可以有特殊的工资待遇。否则的话，商学院就要关门！我想中山大学也同样面临这样一个问题，凭什么把这么漂亮的楼给商学院？其他院系能不眼红吗？

新学科和老学科的矛盾是大学发展中永远不可回避的问题。传统的基础学科人才多，是“老贵族”，身份尊贵，但找钱难；新的学科，特别是应用性学科，基础薄弱，但来钱比较容易，因为它们的市场大，可以搞项目，搞咨询。我们怎么协调这些矛盾？传统大学里基础学科的人看不起应用学科，就像 20 世纪 80 年代老干部看不起个体户一样。你看不起我，但我现在比你牛气。没有办法，这就是我们面临的挑战。欧洲的大学体制过去就是这么僵化，所以像商学院这样新的教育，在欧洲长期发展不起来。欧洲大陆的大学很难建立起能够适应新需要的商学院，最有名的商学院都不在大学里，而是独立于大学之外。美国的大学体制比较灵活，它可以不断地适应新的需求，所以美国的商学院最发达，现在全世界最好的商学院绝大部分都在美国。我们中国也有独立的商学院，就是 10 年前创建的上海中欧国际工商管理学院，还有现在李嘉诚建的长江商学院，但美国没有。为什么？这在很大程度上是因为我们的教育体制没有办法适应新的需求。如果我们中国的大学体制没有一个很好适应新制度的设计，这些新的学科都会在大学之外冒出来，而不是大学的一部分。所以现在的变革使得这种决策的紧迫性更强了，利益的冲突更多了。

还有科学本身发展带来的挑战，我们知道每一个学科，都是探求未知的世界，但是向哪个方向发展，结果很不一样。像生命科学，有的学校过去的生物学科还不错，但是到现在就落后了，因为它没

有找到新的制高点。在一个大的学校里，哪些学科需要维持小而精，哪些学科需要大而全；哪些学科需要收缩，哪些学科需要扩展，这都是需要领导做出决策的事情。我在当了光华管理学院副院长之后做的一个很重要的决策就是，开设 EMBA 教育。可以不惭愧地讲，中国大学的 EMBA 教育是从我们这里开始的。前年国务院学位办批准了30所大学可以办 EMBA，这些大学都是我们光华管理学院 EMBA 的受惠者。我们开始做的时候是没有先例的，学位目录上没有这样的学位项目，但是我们要看商学院未来的发展应该是怎么样的，尤其是中国的高层管理人，没有受过良好的、系统的管理教育，不仅自己不适应新的竞争环境，他们对 MBA 毕业生的需求也很低。自己没有读过管理知识，就不会使用他们，那干嘛要雇用那些拿 MBA 的学生呢？所以我们做的是一个战略性决策。国家开始不承认，但是我们坚持做，不断给学位办打报告，最后国务院学位办以我们的报告为蓝本，批准30个商学院办 EMBA 教育。在学科布局上，我们还建立了卫生经济与管理系、商务统计系。这些新的东西，不是每个人都能看到它们的重要性，所以得有人敢冒险，当第一个吃螃蟹的人。

好多新的学科，与老的学科很不一样，但我们现行的管理制度没有认识到这一点。像我们现在的 MBA 教育，学生仍然像过去其他硕士生一样，写一篇硕士论文，这怎么行？这不是做专业化学位的办法，我们没有认识到这一学位和学术性学位之间的差异。我们的管理体制都是按照过去学位性的要求，从学位办到学校本身，都是这样。商学院的 MBA 论文交上去，学术委员会的人一看，这怎么能叫论文呢？你过得了吗？过不了。所以这些都需要领导者来果断地决策，进行改革。

我们必须充分认识到全球化对大学带来的挑战，这种挑战对大学的领导力提出了新的要求。现在大学的竞争是全球化的竞争，每个大学都必须定好位，找准方向，大的学科内部也得找准方向，这个学科20年以后会是什么样子？这不仅关系到是学校的竞争力，而且关系到整个国家的竞争力。如果我们现在不能找准方向，我们总是跟在人家后面做练习，人家做过的事情，我们再拿来做一遍，这

是没有用的。全球化时代的科研成就，只有一个标准。过去我们讲国内领先，以后国内领先就没有用了。还有什么本省领先，本市领先，这些更没有用。地方戏不好唱了，咱要唱全球戏。过去该做的事情，现在可能就不能再做了。我想一个优秀的研究型大学，在主要的学科方面一定要有自己的地位。但不是说每一个学科、每一个部门都要有地位，那是不可能的，因为你没有这么多钱。这时候我们的发展策略就要调整。我们要特别关注在全球化挑战面前，我们每一个大学怎么才有竞争力？

全球化挑战的另一个表现是，教育机构本身的全球化，过去有跨国公司，现在出现了跨国大学。芝加哥大学在西班牙、在新加坡都有自己的商学院分院；欧洲商学院（INSEAD）本部在法国，但在新加坡办了分校，很成功；许多国外的大学都来中国设分支机构，来中国办学。这在过去是不可想象的，过去大家认为一个大学只能在一个地方办，只能有一个校园。美国加州大学有九个校区，但每一个校区都是独立的，都是自成一套的系统，加州大学无非就是大学之间的联盟。现在就出现这样的情况，大学可以变成一个跨国大学。为什么出现这样的情况？这与新技术对教育带来的挑战有关，与经济活动的全球化和人才市场的全球化有关。

全球化使得大学之间的竞争更为激烈。中国的大学过去基本没有什么竞争，因为资源都是教育部门给我们分配好的。如果说有竞争，也只是面向政府的竞争，争名额，争经费，争评比，怎么造一些材料把自己说好一点。现在不一样了，现在是横向的竞争，跨国的竞争越来越激烈。

横向竞争的一个方面是生源的竞争，学生的市场已经越来越全球化了。说中国的大学不缺少生源，但是现在好多学生都不在国内读了，都跑到国外去了。中国一年几百亿的教育经费往外流，现在教育出口已经是英国最大的出口产业之一。还有美国，吸引了世界上最多的留学人员。现在学生有选择了，像 1988 年我去牛津大学的时候，只有教育部派你去，你才能去，现在的留学生里面大部分都是自费的，有的是得到了外国的奖学金，有的是自己出钱的。原来还只是研究生出国，现在不仅有本科生，还有高中生、初中生。

教育经费的竞争也是国际化的。争夺生源也是争夺经费，这在商学院表现得最为明显。好多中国公司花好几万美金送一个人到外国去读 MBA、EMBA，这意味着大量经费都流走了。商学院如果对最好的管理人才没有吸引力，就不可能有足够的办学经费，就会形成恶性循环。还有捐款的经费也是这样，中国有一些企业家给外国大学和香港的大学捐款，不愿意给我们中国内地的大学捐款。未来，捐款应该是一笔很大的学校财政来源。中国的大学将不得不与外国大学竞争企业和个人的捐款。

教员市场也越来越国际化了，我们国内的大学还很难跟国外的大学在教员方面竞争。当然我们知道，我们培养的博士生在国外找工作还是不太容易的，至少在欧洲、美国是这样的，这使得我们还能留住一些自己培养的优秀人才。但我们要招一些国际水准的优秀教员，就不仅是跟国内的大学竞争了。比如我们商学院，要从大学里招聘优秀的教员，你不能说，中山大学给你这么多钱，我北大比中山大学多一点，行了吧。人家会告诉你哈佛给多少，斯坦福给多少，这是人才的国际价码。当然如果是中国人，有爱国主义精神，愿意为自己的祖国奉献，我们给的工资可以低一些，但也不能太低，太低了肯定吸引不来。这就是全球化给我们在招聘教员方面带来的问题。解决这样的问题又带来了新的利益冲突。因为面临的是国际的竞争对手，要有足够的吸引力，工资就要抬高，但抬高了以后，有其他地方就不平衡了，原来的教员又不满意了。

新技术，特别是网络技术的发展对大学带来了新的挑战。互联网使教育的方式发生一些大的变化。全球最好的 EMBA 是全球上课，作业也是在网上完成的。如果没有互联网可能吗？不可能。当然这就要预测，互联网对教育究竟带来多大的变化，这是几年前就开始争论的问题。大学领导人必须做出自己的判断。比如说，大学应该不应该办网络教育？国外其实也在争论不休，有的大学办了又停了，有的还在继续办，但不管怎么样，这种新的教育方式对我们是很大的挑战。

科学技术的快速发展使得现在知识的生命周期在大大的缩短。原来我们大学是生产“耐用品”，卖给人家，一辈子就不管了，而且

一般不会出问题，他也不来返修。现在知识变成像消耗品似的，知识的生命周期在缩短，贬值很快，所以要终身学习，继续教育变成一个非常重要的事情。我们过去的大学体制能适应这个吗？我们应该怎么办？我们大学应该教给学生的是什么呢？给本科生什么？给研究生什么？如果还是沿袭20年前那种教本科生的办法，那么现在本科生一出校门就要废了。在改革开放初期，我们批判“四人帮”不重视知识分子，学化学的非得让他去当秘书，学哲学的非得让他去工厂，专业不对口。现在大学生已没有什么专业对口不对口的问题了，所以课程结构必须全面调整。

知识的生产方式也在改变，特别是互联网对教授的挑战太大了。原来我们做学问的人怎么做？抄卡片。我上大学的时候，老师告诉我，要做学问，就要抄卡片。老教授为什么牛气？就因为他的卡片积累得多。现在这些都没有用了，为什么？你用计算机上网一检索，全部出来了。你的卡片有那么多吗？做学问的方式在变化。过去当老师就像个体户（至少文科是这样），一个人呆在屋子备课，写作，然后到教室给学生上课。现在行吗？没有交流，没有合作，很难有大成就。现在世界上发表的论文多是合作成果，一篇论文有十几个作者都有可能，两个、三个人作者是很普遍的。你靠自己一个人，你的理论功底很好，但统计、计量你不懂，你没有办法搜集最新的数据，还是出不了成果。那怎么办？一定要合作，不是高水平与低水平之间的合作，而是高手之间的合作。

我们想想，过去一个教授，要说舒服还真舒服，一辈子一本讲义，涂涂改改就可以应付了事。现在行吗？你还没看到的东西，学生网上就可以看到了，学生学得比你还快的时候，教授自己必须不断地学。如果一个教授没有自学的能力，用不了几年就废了。所以学术休假制度就变得很重要了，中国大学过去没有学术休假制度，只有暑期、寒假，回家探亲。国外大学教授每隔几年的休假制度，就是让老师不断地去充电，这非常重要。但是这又带来一个矛盾冲突，干嘛教授可以休假，行政人员不可以休假呢？这些问题都会提出来的。现在是教员也放假，行政人员也放假，学生也放假。今后就不一样了，教员休假本身是为了他在学术上的进一步的发展，对

一个大学有好处，行政人员不可以攀比！

更可怕的是，我们过去的领地在不断被别人侵蚀、占领，商业化的培训机构在不断地出现。这些培训公司在赚钱，是营利性的，我们大学是非营利性的，我们怎么跟他们竞争？我们搞研究，现在有不少咨询公司也在做研究，比十几年前大学教授做的研究要深多了。那我们的位置在什么地方？我们的价值在什么地方？要我们干什么？这都是要提出的问题。我们学校就要考虑，在新的竞争对手出现的时候，商业化的竞争对手出现的时候，我们怎么办？当美国的大学在中国开办分校的时候，我们怎么办？这都需要领导去判断，去决策。

还有政府的角色也在变化，过去我们什么都听政府的，所有的课程设计、招生收费都是政府部门给我们定好，最多需要一个领导，执行教育部布置下来的任务就行了，下面的人就更没有多少事可干了。现在不一样了，政府管得越来越少了，我们也希望政府管得越少越好。政府放给我们权利以后，我们怎么决策？尤其政府不放权有一个正当的理由就是，一放权这些学校就卖文凭乱招生。我们怎么能够使他们相信，我们不会乱来，怎么提高我们的声誉，这变得非常的重要。

总而言之，大学面临着剧烈的变革，无论学科本身的发展，还是全球化、新技术的挑战，都要求我们变。变才能生存，变才能发展。这种变革会带来迷茫，带来不确定性，带来利益冲突，所以我们要有很好的领导力来决策，来实施。中国的大学不仅面临着像美国大学层次上的变化，而且我们整个体制文化都要进行变化。所以在这时候，任何一个大学，如果没有一个好的领导，这个领导没有好的领导力，这个大学过几年肯定是要落后的。北大的变革、中大的变革，都是需要领导力的。

我在一开始的时候就讲到，为什么大学的改革在整个中国改革进程中显得比较滞后，一个重要的原因是，我们大学没有像企业界面临那么大的竞争压力，一个大学一旦塑造了一个好的品牌之后，就可以在这个品牌之上循规蹈矩地运行若干年都没有大问题，至少没有破产的危险，所以我们没有改革的迫切性。我希望，现在我们

认识到，这个改革的迫切性越来越大。我们可以拖20年，但我们不可能再拖20年。在这个过程中，哪一个大学能够率先开始这个变革，哪一个大学就能在下一轮真正的竞争中——甚至在全球化的竞争当中，处于一个领先的地位。为此我们好多制度的改革，包括大学与政府的关系，大学内部的管理制度的改革，都变得非常重要。

我必须指出的是，领导力对当今大学的重要性无论在大学内部还是社会上都没有得到广泛认同。不少人认为，大学只要实行“教授治校”就行了。我不同意这种观点。教授治校怎么理解？治什么不能治什么？我相信一个大学里，教授发挥着相当大的作用，如学术性的事务，应该由教授组织的委员会来负责。但是作为一个大的整体，大学一定要有一个很强的领导力，否则内部矛盾的纠纷没法解决，大学的发展战略没法实施。教授的很多利益和学校的发展是有冲突的。我们也不能用民主投票的办法来选谁当校长，谁当院长，这肯定不会办成一个好的大学、好的学院。我在这本书里讲了，我同意北大老校长蒋梦麟先生的那句话，“校长治校，教授治学”。治校是什么？是制定大学的战略规划，引导这个大学沿着正确的方向走，对大学的资源进行合理配置。教授治学，一个是治好自己，第二是治好学校的学术事务，如我们怎么培养学生，提教授的标准是什么等等。包括现在的改革方案，尤其在中国，不能用投票来决定改革方案行不行，如果70%以上的人认为改革没问题，那就不是改革，至少说明改革的力度不够大。任何一个改革一开始都是由少数人认识到的，没有很强的领导力不行。我们中国好多的问题，该民主的地方不民主，不该民主的地方乱民主。

大学领导者的素质

接下来我要讲一下大学领导人应该具备的素质，也就是领导力的特征。我这里讲的大学领导，不光是校一级的，还包括院系一级的领导，特别是像商学院，法学院、医学院这样的院系。当然，最关键的是校长、院长。大学是一个非营利性的知识生产部门，我们创造的东西没有办法用货币来衡量的，大部分工作的结果要经过很

长时间才能显露出来，所以什么是好，什么是不好，可能分歧很大，不像企业有一个统一的、货币化的标准，这使得衡量一个大学领导人的业绩变得困难起来，领导好坏也没有一个清晰的界线。但我们还是可以借鉴管理学中有关领导力研究的成果对大学的领导力谈点看法。当然，管理学的结论主要是基于对企业领导人的研究，因为不同性质的组织对领导力有不同的要求，优秀的企业领导人的素质不会与优秀的大学领导人的素质等同，但无论在何种组织，领导力都有一些相似的东西、一些共同的东西。

那么，什么构成领导力的基本元素？我个人认为，最重要的是三点：理念（mission），远景（vision），激情（passion）。这三点对大学领导同样适用，只有具备这三个素质的人，才有希望领导好一所大学。

首先，大学领导人必须有很强的理念。理念就是想干什么有没有一种使命感，想在这个位置上，把这个组织改变成什么样子，会以什么而自豪。要做成一件事，而不是只当一个官。但是我坦率地讲，我看到很多大学的领导人没有理念，没有使命感，他们只把自己的位置当作当官的跳板，而不是干事的舞台；他们只求无过，不求有功；即使他们在干事的时候，也总是瞻前顾后，精心计算，只讲人情，不讲原则，只讲利益，不讲是非。他们不着急，一切都是按部就班，按惯性运作。我要特别提到，现在的大学领导可以分两类人——其实整个社会也是这样，有些人当官为干事，有些人干事为当官。有理念的人当官为干事，没有理念的人干事为当官。现在太多的人干事是为了当官，太少的人当官是为了干事。当官为干事和干事为当官是完全不一样的。如果你干事是为了当官，那么干任何事的时候，你都会精心计算对自己下一步的提升有没有好处，好处有多大，对提升有好处的就干，没有好处的就不干，可能产生不利影响的更不能干。比如说，搞改革会得罪人，在选举或民意测验的时候别人会反对你，不投你的票，那最好不干，谁都不惹。但既能讨好上级又能取悦教员的事，一定要干。比如，分房子大家都会高兴，那就要想法子找钱，弄地，盖房子；发奖金大家都高兴，这样的事也要去干。总之，凡是不讨好人的事，都不去干，凡是讨好

人的事，都去干。这就是干事为当官的人的行为方式。也不是说这样的领导完全不好，他毕竟还在干事，为大家谋利益。但这样的人不具备我讲的领导力。

有理念的人绝对不会把当大学领导当成仕途的跳板。比如你是一个刚上任的院长，如果你是一个有理念的院长，你就要考虑假如我干10年、8年，这个学院在我离职的时候和我当初上任的时候有什么差异，而不是说我几年内能当副校长。当然任何位置总是要有人去干的，高一层的位置总是要从低一层的位置选拔人；但当你要离开这个组织的时候，一定要对得起这个组织。如果当校长没有做出校长应该做出的贡献，这个人绝对不该再提拔了；如果当院长没有做出院长应该做出的贡献，这个人也不应该提拔了。并且，我认为，大量的学校领导人和院系领导人是不适合继续往上提的。把他一直提到什么都干不了为止，是浪费人才。

有理念的领导人是无所畏惧的，也是打不垮的。像蔡元培老校长，他就有一种理念，他根本不把自己看成什么官，如果校长这个位置不允许他干他认为是正确的事，他宁肯不要这个位置，所以他才敢大刀阔斧地干事情。这才是好的大学领导。我不认为干大事的人政治技能要有多高，像邓小平的政治技能我觉得不是特别高，否则的话他就会是不倒翁，怎么会有三起三落？邓小平的伟大不在于他的政治技能，而在于他有理念，他想中国在他手里改变，他要做成一件事，就会坚定不移地去做。

第二，大学领导人必须有远景。远景是行动的指路明灯。大学领导人一定要高瞻远瞩，明白在全球化时代大学发展的方向何在，社会对大学提出了什么样的新要求，大学如何满足这些要求。必须明白这个大学现在是什么样子，10年以后、20年以后会是什么样子，应该是什么样子；为了实现自己的理念，必须做些什么，最关键的资源是什么，如何获得这些资源。要比别人站得高，看得远。如果看不远，没有远大的目光，没有宽广的视野，没有宏伟的战略，学校只是按照惯性运行，别人说怎么办就怎么办，那么领导就没有用了。甚至必须明白学科发展的方向，什么专业是需要加强的，什么专业是需要收缩的，从而能把有限的资源合理地配置，而不至于

被大学的既得利益格局捆住手脚。比如商学院的发展，最近我们提出一个问题：20 年后的商学院是个什么样子？如果不考虑这些问题，怎么做好商学院？看不到远景，怎么知道如何起步？只有知道方向在那里，才知道朝哪里走，否则就会南辕北辙。每一个学院，包括法学、自然科学、生命科学、化学、物理、医学等等，都有这个问题。这门学科 10 年之后、20 年之后会怎么样？如果不清楚这一点，就很难领导好一个学院。大学一级的领导就要考虑，10 年以后世界一流的大学是什么样子。我们可以从过去的发展中总结经验，来推断未来，不一定完全正确，但要有一个总的想法。没有想法就会迷失方向，完全按习惯运作，这是不行的。

第三，大学领导人必须有激情。激情是干事业的内在冲动，是一种无须外力推动的自我激励。只有做事充满激情的人，才能感染别人，取得别人的信任，才能吸引众多的追随者与自己同行，领导他们与自己一起奋斗。做任何事情，要使别人相信，首先要自己相信；要感动别人，首先要感动自己。大学领导人必须对自己所做的事情充满信心，有着宗教般的虔诚，在困难面前百折不挠，勇往直前。

理念、远景、激情，这三点对任何一个领导人，无论在政界、商界，还是学界，都是非常重要的。我希望我们的组织部门，包括上级国家的组织部门，在选拔大学领导人的时候，特别注意这三点。没有理念、没有远景、没有激情的人，绝不可能成为一个合格的领导人。由于我们中国的大学面临更大的变革、更多的利益冲突，所以中国大学的校领导，我认为一定要有企业家的精神，要想干大事，敢于冒险，善于创新。

当然，领导力还有其他好多方面。比如决策能力，对事情能不能做出一个很好的判断，遇到各种复杂的问题，是不是非常果断有魄力，是非常重要的。如果在领导岗位上的人，总是回避问题，做事议而不决，能拖就拖，拖来拖去，小问题就会拖成大问题，这样的人是不适合当领导的。还要有很好的沟通能力。比如你要进行一项变革，你要说服大家接受你的主张，你必须有很好的沟通技能，这是管理学上非常强调的一点。还有公正与诚实。一个领导一定要

有人跟随，不能你指明了方向，自己走了，回头一看，别人离你老远，甚至朝另外一个方向走了，那你算什么领导？而要让别人跟随你，你的公正和诚实就变得非常的重要。领导人做事如果不能表现出公正性来，别人对你不会信任。反过来说，领导人如果能公正地做事，即使你犯了错误，别人都会原谅你。大量的经验研究也证明，人们是不是在信任某个领导人，很大程度上不取决于他的决策对自己是有利还是不利，而是取决于他的决策是不是公正，是不是符合程序正义。也就是说，决策是如何做出的比决策是什么更重要。不是说你这个决策给某个人带来好处，他就一定信任你，因为如果程序不公正，这次给我好处的人，下次就可能会伤害我。所以有时候大家没办法解决问题的时候，就用抓阄的办法，因为这时候抓阄符合程序正义，我这次输了我认，因为下次我就可能运气好。还有一点，领导人要敢于承担责任。作为一个领导，你一定要承担责任，遇到矛盾不应该推给别人，有问题领导就要担着，只有这样别人才会愿意为你干事。领导人还必须言而有信，说话算数，不能有机会主义行为，只有这样别人才会信任你。大学领导人还必须有国际视野。刚才我讲，现在是全球化的竞争，没有国际视野不行。

当然，大学领导人还需要有一定的学术水准，没有一定学术水准的人不可能真正理解大学。但什么样的学科背景最适合做校领导？是搞物理的、化学的、数学的，还是人文社会科学的？这一点没有什么确定的结论，国际上也没有一个很好的研究。1986 年，美国大学的校长，社会科学家占 18%，现在这 164 个研究型大学的校长，社会科学家占 27%。美国的大学校长，有经济学的、历史的、法律的。我为什么要指明这一点？因为我们中国特有意思，选校长时很注意学科背景，特别重视搞自然科学的。我们也一定要把一个好的学者和好的校长区分开了，不是一个好的学者就能当一个好的校长，好的校长也未必是最好的学者。我们看到中国的大学及教育主管部门选校长的时候，过分地把标准放在他是不是院士，尤其是对好的大学更是有这个要求。明明这个人适合当校长，但是就因为他不是院士，所以不能选。好的院士不一定是一个好的校长，这一点必须明确，否则国家的教育事业都给耽误了，把院士的学术也给耽误了。

校长的素质和院士的素质是不一样的。但是过去我们不强调这一点，因为我们不重视大学的领导力，整个大学都是按部就班，有一个人象征性地放在那里就行了，就像英国女皇一样，坐在那里，也不让干什么实事，只是一个象征。我们没有真正理解大学校长究竟在干什么，应该干什么。以后我们面临的挑战更多，原来是向政府要钱还比较好办，现在最麻烦的是要向社会要钱。这时候大学校长的个人魅力，甚至演讲的口才都非常重要。同样的大学，有的人筹款，捐款人就很有兴趣给你钱，而换另外一个校长，捐款人就可能没有兴趣给钱。我们好多的科学家坐在那里，脑子里还想着他的化学方程式、数学公式，那人家就不知道跟他谈什么，他找钱就很难。

现在国际上越来越形成一个统一的校长市场、院长市场。由于大学竞争的全球化，大学校长所要求的素质，就有了一个相对统一的标准。所以以后中国的大学校长和学院院长的选拔，也要走向公开招聘，而不能像过去那样内部提拔或钦定。选校长的时候，我们要问的最简单的一个问题就是：谁最有希望把这个学校搞好。而不是先圈定某个人，再问这个人有什么优点，有什么毛病。优点要看用在什么地方，作为学者是优点，作为校长、院长就可能是缺点。所以最要问的是：假如我们这个学校，这个学院，要建设成世界一流，哪一个人最有希望领导我们达到这个目标？如果本校、本院里的人没有希望，我们就要向外公开招，利用外部市场寻找合适的人选。国外大学一开始就是公开招，内部人可以申请，外部人也可以申请，最后选一个合适的。中国离这一步还很远，但现在也有大学开始公开招聘副校长了，如西安交大。但在我看来，最需要公开招聘的是校长，而不是副校长。先招聘校长，再让校长提名副校长，这才是正路。以后一定要走这条路。

大学的文化

下面我讲讲大学的文化。在我看来，领导力和文化是今日中国大学最需要强调的两个东西。领导就是要领导这个学校、学院走向未来，重要的是建立一个制度，形成它的组织文化。这里，正式的

制度是非常非常重要的，包括北大、中大师资制度的改革，其目的首先是建立一个好的正式制度。但事实上，我们知道，没有任何一个组织可能完全靠正式的制度来管理好的，好多正式的制度都有好多的空白，这些空白之处就要用我们的文化去填补。文化是非正式的制度，它的重要性不亚于正式制度。我刚才讲到，北大的改革方案布置下去了，但这最多只是成功的一半，另外一半很大一部分，是依赖于我们怎么形成一个好的大学文化，能够保证这个新的体制健康运行。我们过去有关大学教授晋升的规定，其实也是非常细的，好多大学都是打分的，发表文章打多少分，拿到项目资金打多少分等等。但是为什么我们仍然不能把最优秀的人才吸引过来，鼓励每一个教授都有最好的创造力？因为我们没有好的文化。我们也强调要任人唯贤，要吸引一流的人才。但是我们所有的文化不是在吸引一流的人才。再比如博士生的培养，像美国的大学，基本上都是各个大学自己设计自己的培养方案。我们的大学教育主管部门管得这么严，入学考试，各种专业都有，英语少一分都不一行，论文答辩还包括预答辩和正式答辩，也有外部评审制度，所有的规定都很细。但是我们为什么不能培养出最好的博士生？也是一个大学的文化问题。所以我想，一个大学的领导，要做的很大的工作，就是怎么建立起一个好的大学文化。套用《基业长青》这本书的作者讲企业如何做到基业长青的比喻：一个大学的领导应该是一个“造钟”的人，不是一个报时的人。你怎么设计好一个制度，怎么形成一个好的文化，即使你不当校长、院长了，这个学校、学院仍然能在这个制度和文化下得以高效运行，实现社会赋予它的使命。像蔡元培校长，就是一个“造钟”的人，可以说北大在他以后几十年的历史，都是在他形成的文化下运行的。但文化是需要不断复兴的，正像钟表需要维修一样，随着历史的推移，如果没有下一代人能够继续他的精神的话，那么好的文化也会慢慢消失。包括北大和中大在内，从实现大学理念的角度来看，曾经有一个很好的文化，但过去了几十年，这些文化都在消失。

文化是什么？文化是一种理念，是一种信仰，也是一种行为规则。文化就是没有写在纸上，但是我们都知道应该怎么办，它是一

种普遍认可的行为方式。要理解什么是好的大学文化，最好的办法是看一下什么是不好的大学文化，因为这样我们的感受可能更深一点。我们可以从一些每年都做的事情里，看一下我们是不是有一个好的文化。

让我们首先看一下，一个大学招人的时候是怎么招，提职称的时候是怎么提。设想我是一个即将毕业的博士生，想在大学里找工作，当一名教员。如果在申请之前我必须看看里面有没有我认识的人，或者是否有可以拉上关系的人——如我的导师的同学，没有认识的人我就不敢申请，这个大学的文化绝对不是一个好的大学文化。如果一个大学在招人的时候，尽管宣称说是公开招聘，但在实际操作中本校的毕业生总是被优先考虑，因为“自己的学生放心”，而且如果是院长、系主任的学生更有优先权，更容易留下来，外校的毕业生轻易不敢申请，这个大学的文化不是一个好的文化。如果我们的学生，有这样一个观念，这样一种认识，即不论水平如何，只因为是这里的学生，就认为自己有资格继续留在这里，这个大学的文化不是一个好的文化。

如果在吸引人才方面，拼命搞形象工程，要吸引一个院士，给他几百万，而真正有创造力的人却得不到重用，连起码的研究条件都没有。这不是好的文化。如果某一个人名气很大，他要设一个什么所就给他设一个什么所，他要设一个什么中心，就给他设一个什么中心，这都不是好的文化。

如果我们的教授、学术委员会委员、院系领导，都是武大郎开店，进人的时候只敢进比自己水平低的，不敢进比自己水平高的，这不是好的文化。

如果我们的教员把学校只当成就业的场所，不优秀的人也认为自己理当有资格呆在学校，选择在学校工作，不是因为自己喜欢学术研究，自己能够为这个神圣的学术殿堂做出贡献，而是因为这里自由、舒服，在这里工作，孩子可以免费上附小附中，这里有暑假寒假，这里的工资待遇也不错。这不是一个好的大学文化。围绕北大改革的争论暴露出来的问题，说明我们大学的文化是有问题的。

在评职称的时候，如果院长、主任、教研室主任，老在跟学校

争名额，总说名额不够，再多给一个名额问题就解决了，这不是一个好的文化。职称评审之后，如果没有晋升上的人，总是有意见，总是要告状，要闹事，说明这个大学没有一个好的文化。出现这种情况，或者是由于晋升本身不公正，不优秀的晋升了，优秀的没晋升；或者，因为没有大家公认的晋升标准，即使不优秀的人也认为自己有资格得到晋升。没提上职称的教员一闹事，院长或系主任就想办法再帮他找一个名额，这不是好的文化。有些院系，比如说，三个人竞争两个教授名额，院系领导把排在第二、第三位的报上去，然后怂恿排在第一位的去告状，学校一调查，发现这个人水平确实比另外两个高，应该再增加一个名额，最后是皆大欢喜。这都不是好的文化。

如果晋升时论资排辈，只讲资历，不讲学术成就，像我前面讲的，只要年龄熬到这个份上了，在这个学校工作时间足够长，就有资格当教授，这不是一个好的文化。这些表面现象的背后隐藏的是什么？是更深的一些问题，包括大学的理念、学术标准、学术规范等等这些问题。

如果我们只讲关系，只讲门派，而不讲水平如何，是否有真才实学，这不是好的文化。如果我们这个学校、这个学院、这个学科，被少数的学霸统治，只有他的学生、只有意见跟他相一致的人，才能获得晋升，才能得到欣赏，而跟他意见不一致的人、对他的权威提出挑战的人、水平超过他的人，就受到排挤，得不到重用，这不是一个好的文化。有一些大学的院系领导甚至把学校当成自己个人财产似的，他用人提拔人，不是基于这个人对学校做出多大的贡献，而看是不是属于自己这一派的，这不是好文化。

如果我们在招聘和职称晋升的时候，不是看申请人在学术界的地位，而只是看其在候选人中的相对地位；只重视内部比较，不重视外部比较，矮子里拔将军，这不是好的文化。比如说三个人竞争一个教授名额，只在三个人里比高低，即使三个人水平都很差，只要选出其中最好的就行了，而不管这个人在整个学术界达到什么地位，算几斤几两，这不是好的文化。一个优秀的大学，招聘和晋升的时候，一定要选拔在这个学科里最优秀的。你申请这个教授职位，

我要问在你所从事的领域，前10名有没有你？前20名有没有你？你不能说我在我们系里是最好的就行了，如果你们系在全国排在100名、200名，这个系就要砍掉，否则就一定会形成武大郎开店，因为现有的人要维持自己最好，一定要找比自己差的人，所以他永远是最好，他不跟外面的人进行比较。

如果我们只讲投入不讲产出，只看这个人是不是勤奋，拿到多少项目、多少基金，而不看他做出什么样的学术成就，有什么样的学术研究成果发表，这不是好的文化。我们现在好多的大学，总是看这个人拿了多少项目，花钱越多，就认为他水平越高；过去花得钱越多，现在拿钱就越容易。其实花钱应该是分母不是分子，分子是研究成果，我们应该看分子与分母的比率，而不是分母本身。有些人研究成果很好，但就因为没有花国家的钱（各种基金、项目），晋升时打分就很低，有些人花国家的钱很多，但并没有做出什么突出的成就，得分却很高，这是非常奇怪的事情。我们都应该检讨一下，我们每个大学是不是存在这个问题。

如果我们在评价一个教授的时候，只看他的论文数量，不看他的论文质量；如果我们的教授是以发表论文为目的，而不是以做出学术贡献为目的，只满足于有多少文字被印制，30万还是50万，而不问这30万、50万文字里包含多少新的观点，这不是好的文化。有一些学校走得更远，评教授论字数打分，发表多少万字算几分，至于他写的东西有没有价值，有没有社会影响力，没有人去问，这是很糟糕的文化。

我知道美国某大学的一个例子，两个人竞争一个人教授职位，A只发表了5篇文章，B发表了20几篇文章，但最后A得到了这个职位，B没有。为什么？很简单，A有5篇文章，其中一篇文章就有两个半思想，另外3篇文章各有一个思想，加起来有五个半思想。B发表了20几篇文章，但大部分文章只是对别人观点的简单补充，20几篇文章只有2.5个思想。这就是文化。我们经常把手段当成目标，本来发表文章只是研究成果的表述。但是慢慢的，即使是最严格、最好的大学，他们的教授也是以发表文章为目的，追求的是“可发表”，而不是说这文章有什么思想。有时候一篇文章裁成几篇，这里

发一下，那里发一下，如果这样的人能提教授，能成学科带头人，说明这个学校的文化有问题。

如果学术评价被“官本位”主导，评一级教授，二级教授，或者什么“学科带头人”，不是看这个人的学术水平如何，而是看他的官多大，他是院长就是一级教授，他不是院长就只能是二级教授，这不是一个好的文化。如果我们所有优秀的人，都希望有个一官半职的行政头衔，这样才证明自己的身价，才能获得资源，这不是好的文化。

如果一个人在学术界有相当的地位，就可以不遵守规则，不讲道理，“客大欺店”，他提出的要求校领导一定要满足，这不是好的文化。如果我们怕老不怕小，年龄越大的人，说话越有分量，不论他的意见对这个学校是有利还是不利；而年轻一点的人说话得不到重视，即使他的意见很重要，领导也知道他的意见是对的，但是他的意见跟年龄大的人不一致，所以学校还是接受年龄大的人的意见，不接受年轻人的意见，这是一个不好的文化。如果我们对一部分人的规则和对另一部人不一样，有名望的人可以不守规矩，这绝对不是一个好的文化。

如果我们这个学校只怕老的人走，不害怕年轻人走；老的“权威”走就是丢人的事，年轻人走了无所谓。这不是好的文化。但是我知道，我们有太多的学校就是这样的文化。一个好的大学一定是自有源头活水来，长江后浪推前浪，一代更比一代强，不害怕人才流动。即使你是诺贝尔奖得主，也没关系，也可以流动，走了杨振宁，还会来个丁肇中，有什么可怕的？

后面我还要专门谈到光华管理学院的一些经验，我这里举一个例子。1999 年我们从香港科技大学招来了会计学教授项兵先生做我们的 EMBA 项目主任，他干得很出色，后来李嘉诚挖他，希望他创办长江商学院并出任院长一职，尽管我希望他留下来，但我知道竞争不过李嘉诚，因为那个平台更大，不是钱的问题，我自己只是一个副院长，不可能再让他当院长。这没有办法，但是我很高兴。为什么？自有源头活水来！他优秀，他有更好的地方去，不会影响我们的形象，没有人会说我们留不住优秀人才。看看我们现在多少的

学校，领导很爱才，但本身就反映出一些问题来。任何一个优秀的人离开，就认为是丢面子的事情，这说明你自身的文化有问题。

如果在开学术研讨会的时候，教授们之间都在相互吹捧，而不是在进行真正的学术批评，不是在挑战演讲的人，说明我们没有一个好的文化。如果教员聚在一起，只谈生活琐事，没有学术观点的交流，这不是好的文化。

如果教员之间不是在比赛创造力，比赛谁对学校的贡献大，而是在比赛破坏力，对领导杀伤力越大的人，就越能得到晋升和重用。这不是好的文化。

如果我们的教授只讲自由，不讲责任，不讲贡献，自己领着工资，占这个位置，无论有无学术贡献，都心安理得，长期不出成果，也没有罪恶感，觉得自由是我的权利。这不是好的文化。像我们在北大的改革当中，如果这样的规则多数人不能接受，我就觉得不是一个好的文化。

如果我们的大学出现一个人，这个人发表了一篇文章，谈到一些言论，其观点与政府的文件精神不符合，学校当局就认为你不应该发表，发表了就是错的，应该检查；或者，如果一个学术观点跟一个权威的观点——可能是某一个古代的学者，或者某一个活着的权威学者的观点相左，作者就得不到公正的待遇，这肯定也不是一个好的文化。简单地说，没有学术自由。

如果我们的学生以获得文凭为目的，这也不是好的文化。学生来这里是要学习知识，增加智慧，不是为了获得文凭，文凭只是大学颁发的有关他的知识、智慧的证明。但是我们有太多的学校，有太多的院系，是让学生以获得文凭为目的，拿到学分为目的。所以考试的时候，就给学生放松一点，否则学生就不能毕业。我今年在北大第一次给本科生上课，是通选课，各院系学生都有选的，考完试以后，有7个人不及格。其中一个是应届生，按照学校规定，应届生不及格不能毕业，实习回来后再补修这门课，显得很可怜。他来找我，对我说，老师，你看我从农村来，家里供我上学多不容易啊，如果不能拿到毕业证，就不好找工作，你可怜可怜我，让我及格吧。从个人感情讲，我很同情他，很愿意帮他一把，让他及格，

让他拿到文凭。但是这样就破坏了规矩，所以我不能这样做。如果考完试以后，成绩低的学生总是找老师，说明这个大学的文化问题。

还有学术上的不端行为，教员学术腐败，剽窃他人成果，学校听之任之，甚至同情包庇，总是给找各种理由原谅他，为这些人辩护。或者甚至说，好多人都是这样，干什么非把他揪出来？有些教授讲课讲得很好，很受学生欢迎，学生就为他打抱不平。这不是好的文化。如果我们能够容忍学术上的不端行为、学术上的腐败，这绝对不是一个好的大学文化。

如果大学搞培训办班，以创收为目标，偏离大学的理念，不注意质量，不增加学校品牌的价值，甚至为了院系之间收入分配上的平衡，容忍非专业的院系也办各种培训班，这不是一个好的文化。但大家都知道，现在这样的学校很多，有些院系偏离自己的专业，什么能赚钱就办什么班，造成同一大学多个院系提供同样的培训项目，相互竞争生源。有些大学教授只要人家给钱，什么课都讲，什么项目都做，咨询项目很多，个人赚了不少钱，买房，买车，但问问他做了10年的咨询项目，你的学术贡献是什么？没有！我不是反对教授做一定的咨询，但教授们必须记住，做咨询如解剖麻雀，是为了更好地做科研，教授做咨询的目的仅限于此。如果忘记了这一点，做到最后卖麻雀肉去了，变成麻雀生产专业户了，这就偏离了方向。我们还有更可怕的事情，大学的博士生、研究生，有一些人替他人做“枪手”，别人出钱就给人写论文，这应该算是一个学术腐败。如果一个人愿意用钱来出卖自己的观点，把学术观点像商品一样转让，这不是好的文化。

我上面列举的这些表现，在相当一部分大学里都存在，我想在座的各位比我感受更深。这意味着什么？意味着我们中国的许多大学真的没有好的文化，这就是我们改革的迫切性。所以我们领导、校长、院长、系主任的一个很大责任，就是塑造好一个大学的文化。如果没有好的大学文化，所有那些硬邦邦的白纸黑字的条条，再合理，都不会取得我们所希望的成效。

要塑造一个好的文化，我想首先一定要使大家对大学的理念有一个基本的认同，对我们每一个教授、每一个行政人员、每一个学

生都灌输这个理念。每天都默想三遍：我们为什么需要大学？大学需要我在这里干什么？我来大学是为什么？就是这样简单的问题，但是我们中的不少人都忘了。我们身在大学的人有多少人想过，社会为什么需要大学，大学为什么需要我？就是北大这样的学府，也有好多人忘记了这一点，否则就不会出现明明没有创造力，多少年做不出像样的研究成果的人，仍然觉得自己有权利呆在这里。他就是不明白为什么需要大学。如果我们明白大学是干什么的，社会为什么需要大学，那么我们现在就知道，我们是否完成了社会赋予给我们的使命，赋予我们的功能；如果没有，我们该怎么办？如果我们明白了我们呆在大学里是为什么，就会问自己是不是履行了自己的责任。社会需要大学，大学需要教授，是为了创造知识，增加人类的智慧，教书育人。问自己哪一条没有做到，哪一条做到了；没做到的，有没有希望做到。有希望做到就努力，没有希望做到就离开，这样其他很多事情都很好解决了。我们要把这种理念变成制度，比如学校的教员招聘和晋升制度。我们招人的时候，怎么能够招到最优秀的人？我们为什么不能留本院系的学生，就是防止我们不去招最优秀的人。如果几个人坐在一起讨论，张三是我的学生，你好意思反对吗？不好意思反对。我们就是要用一些硬的制度规定，保证招进来的人不是基于某种裙带关系、门派关系，而是真正按他的学术水平选拔出来的。我们提升教授，要通过外部评审的推荐，这些跟我们没有利害冲突，由这样的人来评价申请人够不够教授的资格，也是为了保证建立一支真正合格的教师队伍。我们要公开、透明，不能暗箱操作，也是为了保证这一点。

但这些都是纸面上的，重要的是你如何行为。同样的规则，学术委员会成员构成不一样，水平不一样，评出来的教授就会不一样，招进来的人也会不一样。大学的领导要把大学的理念变成不仅是制度，而且是一种行为规范，是每个人的信念。

我们大学里面必须树立学术第一的思想，现在好多的大学在文件里都不敢用这个词，回避这个词，包括北大写改革文件都不敢用这个词，这说明我们的文化还是有问题的。一个大学不敢讲学术第一，这真是怪事。

学术第一是什么意思？就是招人、晋升、所有的工作考核，都要把学术成就放在第一位，这个学术成就广义地讲，包括你的教书育人。过去我们发现有一些院系招人的时候，有人会提出这样的标准，说这个人学术水平虽然不是特别的高，但也没什么坏毛病，还是应该留下来。不考虑他创造知识的能力，没有坏毛病可以成为进入大学当教授、教员的一个理由，这就不是学术第一。大学要真正形成一个“学术第一”这样的文化、这样的理念，非常重要。一个教授在大学中的地位，他是不是受人尊重，主要应该取决于他的学术水平。如果最有学术水平的人反倒不受人尊重，没有学术水平但会搞关系的人，如鱼得水，什么地方都吃得开，这个大学就有问题。

我们还要追求卓越。一个大学不能满足于“我们有多少学科在全国排名是最好的，我们有多少个国家重点学科，多少个国家重点实验室”。你要问一下是不是可以做得更好，这些排名是不是真正代表了你的学术水平。每一个教员也是这样，不能说我已经获得“跨世纪人才”的称号了，我已经评上教授了，算一个人物了，就不再进步了。要追求卓越，就要经常问一问自己，是不是可以做出更大的成就？

兼容并包，这是一个北大的精神，其实也应该是所有大学的文化。但是兼容并包在好多学校已经变成一个口号，它不能兼容并包，甚至如果自己的学生提出的观点跟自己不一样，老师就开始排挤他，甚至整他。在我们过去的体制下，很难做到兼容并包。院系内有小圈子，教员之间有内外亲疏之别，这怎么能是兼容并包？

我们大学还要不断地反思，因为我们任何一个组织在运行中经常会偏离我们的目标，经常会把手段当成目的，所以我们要经常反思自己，检查一下我们这段时间做的这些事，有没有与我们的文化、我们的核心价值观不相一致的。如果有，我们就应该尽快地改正它。我们有时候也许没有办法完全拒绝一些短期的交易、一些诱惑。比如你在招研究生的时候，可能上面很有地位的人压下来，那这个人招不招？如果你不招，下一步财政拨款可能就会少很多，那你可能还得招。但是我们要不断地反思，这些事情我们干了多少，千万不要超出一定的边界，否则就会失去控制，因为有能力给你施加压力

的人会越来越多。在我们这个社会，像吴思在《血酬定律》一书中讲的那样，一个人获得分配的能力，常常取决于他对别人合法施害的能力。他没有作出贡献的能力，但他有施害的能力，他有破坏你的能力，你还不得不尊重他，执行他的意志。在大学组织内部也有这样的情况，有些人贡献做不出来，但是他有捣乱的能力。而且水平越低的人，他捣乱的积极性越大。这样的人多了以后，优秀的人就没法干事。

如果一个大学真正能够建立起学术第一、追求卓越、兼容并包的文化，我前面列举的那些不好的文化现象就会消失。

光华管理学院的经验

接下来我要把光华管理学院作为一个案例，讲讲我们在建立大学文化方面的感受。我不能说我们已经做得非常优秀，但是我们在过去的几年里取得了非常大的进步，这些进步我们自己可以感受到，国内的其他兄弟学院可以感受到，国外来访的教授也感受到了。

我从几个具体的例子讲起。光华管理学院现在有八十几个教员，来自五湖四海，其中一半的教员有海外博士学位，这在国内其他大学商学院是少有的。我们10个系主任有来自哈佛的，有芝大的，有加州大学伯克利的，有南京大学的，有人民大学的，但没有一个是光华管理学院毕业的，我本人也不是北大毕业的。在光华管理学院，不论你毕业于哪所学校，什么时候来到学院，都是“自己人”。如果你有机会到我们学院去问教员：在光华觉得开心吗？绝大部分人会告诉你很开心。任何人只要进入这个群体，就是自己人，只要优秀，就得到大家的尊重，没有任何一个人感到自己是一个圈外人。坦率地讲，不要说国内的好多院校，甚至北大的一些院系也做不到这一点。好多院校外面招人很少，招来的也总有圈外人的感觉。本校毕业的人一块吃饭，一块郊游，一块去导师家祝寿，但你被排除在外，所以有好多的信息，别人知道你不知道。要提教授了，你还不知道人家已经内定了。我们学院不是这样，我们可以做到没有外人，只要进来，从第一天起就有平等的感觉。

我们的教员也不会在外人面前说学院的坏话，当然也不是绝对没有，有个别的，但是主体上没有。我为什么要谈到这一点？因为这表明我们的凝聚力。我们 EMBA 的学员反映，有些学员在课间休息时，故意想诱惑老师来抱怨学院的毛病，但很奇怪，我们所有上课的老师，在学生面前都是表现出作为光华教员的自豪感，当然他们也不回避问题，但一定是从正面的角度去说问题。这使得这些学生们感觉到，每一个光华的教授、教员都非常热爱光华。这种热爱也感染着我们的学员。

再看一个事实，我们的工资水平有很大差异，同一个学院，85个教员有三四种不同的工资制度，同一级别的教员，来得越晚工资越高。现在从国外大学招来的年轻的刚毕业的博士当讲师，他的工资比我高，比在光华工作了 20 年的老教授工资高。几十岁的老教授对学院的贡献那么大，但拿的工资比刚来工作不到一年的人少很多。今年有一个人从讲师提到副教授，另一个是刚进来当讲师，提了副教授的工资还没有新进来的讲师高。同样是新教员，来自不同地区的工资也不一样，来自美国的就比来自香港的高。你们可以想象一下，如果你所主管的单位，工资相差这么大的话，会出现什么问题？教员之间矛盾一定会很大。但我们的矛盾不突出，目前拿低工资的人也能忍受，认可这种差异，因为这个决定是大家做出来的。大家能够认可这种制度，不是说这种制度没有问题，一定公平，而是因为大家对建设世界一流商学院的目标有高度的认同，对吸引优秀人必要性有高度的认同。

自 1999 年以来，原来在学院工作的 40 多个教员中有 6 位离职了，离职的人有的去海外读博士，还有的转到行政岗位。这些离职都是自愿的，没有人赶他们走。为什么？当你形成一种追求卓越的文化气氛之后，每个人都会感到有压力，都会考虑自己的前途，有些教员认识到自己达不到学院新的要求，继续再呆下去未来没有竞争力，所以就找机会出国深造去了。他们在国外拿到学位后还可以申请回学院任教，但必须与其他申请人平等竞争。还有一些人分析自己，觉得当教员没有竞争力，不能适应学院的要求，干脆申请转到行政，做一个优秀的行政人员。最近还有人提出申请要转到行政。

这就是我们的文化：如果我达不到学院要求的水准，不够那么优秀，我就应该想办法提高到那个水准；如果我怎么努力都提不到那个水准，那我就找更适合我自己的事干。但是如果没有这种文化，有人会走吗？不会走，谁都认为有资格呆在这里。如果你用强制的方法让谁走，他就跟你闹翻天。有了好的文化，每个人都会有自知之明，提不了职称的人心里也可能觉得难受，但是他不会闹，因为这是规则，因为自己达不到要求。

2002 年职称评审，学校给我们分配了 3 个教授名额、5 个副教授名额。我们最终只评了 1 个教授和 3 个副教授，也就是“浪费了”两个教授名额和两个副教授名额，但是没有任何人告状，没有任何人抱怨，这在好多院系可能是做不到的。不要说浪费名额，名额满了还有人要闹事。现在好多学校为什么评教授都有名额限制？没有办法，没有严格的标准，每个人都认为自己够格，院系领导都在争名额，谁争的名额多，谁威信就高。这就是坏的学校文化。在一个优秀的大学文化下，院系领导绝对不会去争名额。我们也可以看到，在一个大学里，越是争名额的院系，一般都是学术水平差的院系，因为你把水平差的人提了，当然每一个人都认为自己够水平，当然名额就不够。如果真正严格把关，只有真正优秀的才能提教授，大家就都没意见了。

再看看我们的吸引力。我们从国内的其他大学招人，有一个标准，就是这个人在他自己的研究领域，必须达到同代学人中的前三名，达不到前三名，我们不会要。你不要只给我看发表了多少论文，我要看你在学术界的地位。我们几年前从国内的一所著名大学招过一位会计学教员，这个教员在 30 到 40 岁这个年龄段的学者中，可以说是国内数一数二的，我敢吹这个牛。他原来所在的学校会计学是国内最强的院校之一，他在那里已经是副教授了。当得知我们挖他的时候，他所在的学校马上就答应说，只要你不去北大，我们就给你正教授职称。我们学院只给他讲师职称。我跟他谈了好几次，他当时内心矛盾也很大，教授和讲师，要哪一个？犹豫了一个月，最后决定来我们学院当讲师，而不是在原来的学校当教授。这就是我们的吸引力。我们对他最大的吸引力是我们的学术氛围。现在好

多的学校，仍然是靠职称来吸引人才，但是我认为优秀的大学不应该是这样的。如果北大仍然需要靠职称来吸引人，这本身就是问题。形成一种优秀的学术文化比职称膨胀更重要、更有生命力。我们从海外著名大学招来的一位博士，他在国内的大学同学都在北大当教授了，他来光华管理学院当讲师，但是他很高兴、很自豪，因为他知道在光华当一个教授，那是很不容易的事，当教授太容易，当上以后就没有什么意思。现在好多学校膨胀职称，初衷是为了吸引海外人才，结果对真正优秀的人就没有吸引力了。正如郑也夫讲的，优秀的人才最不能容忍的是平庸的同事。如果阿猫阿狗都是教授，我当教授还有什么意思呢？所以我讲，如果学校把教授的学术标准提高，我们对优秀人才的吸引力会更大，而不是更小，绝不像有些人认为的那样，这么高的标准会把人才都吓走了。没有一个学校因为标准太高，吸引不到人才。

在吸引人才方面，不少人首先想到的是待遇，但我们不认为报酬待遇是惟一的重要的，我想任何一个大学，如果到最后只能用钱来吸引人的时候，这个大学已经不具备竞争力了。我心里总在想，同样一个优秀的人才，国内其他商学院给十，我给五六，能不能吸引来？我们一直在通过学术文化的塑造提高我们对海外人才的吸引力。目前，在国内的商学院里，我们的学术文化是最有吸引力的，所以我们可以支付比竞争对手低的工资。当然相差太大了也不行。人家给十，你给二，那你肯定吸引不来人。我的意思是说，怎么形成一个好的学术文化，对吸引人才更重要。

光华管理学院还吸引了不少海外大学的访问学者来帮助我们发展。我举一个例子，香港科技大学前管理系主任徐淑英教授，是国际上非常知名的管理学家。1999 年她来我们学院短期访问，跟我们交流，感觉不错，就决定利用 2000 年学术休假的时间来做一年的访问学者。呆的时间越长，她越喜欢我们的氛围，一年后，她接受我们的邀请，每年来光华工作 3—4 个月，作为我们的组织管理系的联合系主任，帮助我们发展。她领导创办了我们的 IPHD 项目，指导年轻教员的研究工作，在她的帮助下，有多个国外著名的管理学教授来为我们的博士生授课，与我们的教员从事合作研究。为什么国外

的教授愿意来我们学院修学术假期，宣讲他们的学术论文？因为我们有很浓的学术气氛。外国的教授来我们学院演讲论文，受到的挑战和在美国大学一样。我们的教员，甚至我们的学生，可以对他们的观点提出非常有价值的批评，所以他们很喜欢。即使在饭桌上聊天，谈的也是学术问题。跟我们的教授讨论以后，他们可以进一步修改完善自己的论文。我们的教员每周都有学术研讨会，这样研讨会不仅是交流学术成果，也是进行学术比赛，如果一个教员长期没有新的研究成果给大家报告，就会感到不安。

我举了这些现象，但在这些现象背后是什么？是我们做了大量的基础性的工作，是我们有很好的理念。我们总是不断提醒大家思考这样的问题：我们的使命是什么？我们的价值在什么地方？要我们光华管理学院干什么？北大有光华和没光华有什么区别？中国有光华和没光华有什么区别？世界有光华和没光华有什么区别？我们知道，如果没有哈佛商学院，世界的管理教育就很不一样，管理企业的制度和方法也不一样，企业创造的财富就不一样。这就是哈佛商学院的价值。我们经常研究我们的使命，使其成为大家的一种共识。作为中国的商学院，我们的使命是通过知识的创造和传授为提高中国企业的国际竞争力做出贡献，为中国经济的发展和社会的进步做贡献，为人类的进步做贡献。特别是对中国的管理，我们必须能够提出智慧性的见解，能够把中国企业的管理实践上升为对人类有普遍价值的知识，能够对中国企业家管理决策作出指导，能够培养一些能对中国的经济作出杰出贡献的人才。这样的理念我们经常讲，印在每个教员的脑子里，落实在每个教员的行动中。我们要求每个教员也经常思考一下：有我没我光华管理学院有什么区别？我是不是做到了最好？我能不能做得更好？

我们总是在反思，我们的教授是不是真正在创造知识。人家已经研究出的东西你再重复一遍，这就没有价值。如果我们培养的人才也和一般的二三流学校一样，那我们也没有价值。认识到这一点，我们就寻找我们的差距。对中国任何大学来讲，最大的差距就是教师队伍。所以1999年开始，我们最重要的工作是加强教师队伍建设，而且完全按照新的游戏规则招聘教员。从1999年开始我们就不

再留本院系毕业的博士生，而是向全世界公开招聘。所以我们吸引来的人有国外一流大学的，有国内优秀大学的。但无论来自哪里，选择的标准就一个，就是你的学术水平，而且完全按照国际上一流大学的招聘程序去选人。过去选人留校，就是试讲，准备让你讲什么课，比如投资管理，你写讲义，讲一小时，老师听你的口才不错，就留下吧。这是选教书匠的办法。现在我们向全世界发招聘广告，明确我们的要求，按国际通行准则，申请人要提交申请书、个人学术简历，要有三个教授的推荐信，还有三篇研究论文（发表没发表都可以）。我们先初审，初选上的候选人，无论你是在国外还是在国内，都必须来我们学院作一个招聘演讲。这个演讲不是简单地介绍自己对什么有兴趣，能讲授什么课程，而是开门见山，讲一个最新的研究成果，讲自己的学术贡献，大约 40 分钟，然后有 20 分钟的讨论。我们安排相关专业系的每一个教员与应聘人有半个小时的谈话，院领导也有半小时的面谈。所以整个过程至少要一天的时间。在这个基础上，我们再去议论这个人，他的优点是什么，缺点是什么，达到达不到我们的水平，最后才是学术委员会投票。

我想指出，这个程序的透明性很重要，你招人不公开招，几个人偷偷摸摸地做，这就很难保证质量，因为人总是要讲交情的。摆在桌面上，就邪不压住正。来我们学院申请教职的人，不需要有熟人介绍，当然如果有我们认识的大牌教授推荐，我们就更高兴了，但我们仍然是看他的学术水准，不会因为人情关系就录取一个教员。你不能对我说认识一个朋友，能不能介绍到我那里工作。你一说这话，我脑子里就形成一个负面的作用，就很可能不会录这个人。过去 5 年里我负责招了 40 多个教员，没有一个人跟我个人有特殊关系，我可以保证这一点。当然事后证明招来的不一定都是理想的，但绝对不是因出于私心而不成功。这样一些规则得到了高度认同。现在因为优秀的人才越来越多，我的好多权利都下放到系一级了。一个大学一开始招人是校长亲自招，一旦建立好制度，有了优秀的教授团队，形成高标准的文化以后，就不需要校长亲自招了，招人的权力应该下放给教授们。学院也是这样，刚开始的时候院长要亲自出马，慢慢的，文化建立起来以后，院长就不要去忙了，下面的

教授们就可以做好这件事。现在无论是招教员，还是招学生，我们对我们的教员有高度的信任。举个例子，有一个 20 世纪 80 年代的老朋友曾给我打电话，说有一个老同学的孩子报我们金融系的研究生，笔试过了，面试成绩不理想，希望我能帮忙。我对他说，这件事即使我同意，也过不了我下面的教授这一关，他们不会给我这个面子，我也不好开这个口。在中国许多事情都有走后门的，但有一件事是不能走后门的，这就是谈恋爱找对象。我们的教授在招教员和招学生的时候，抱的态度就像给自己找对象一样，找最满意的，这后门是不能走的。如果你的水平确实高，不需要人说情；如果你的水平不行，谁说情都没有用。这就是我们的文化。许多事情，光是领导人有一个好观念不行，这个观念必须得到大家的认同，变成每一个人的行为方式，因为大量的操作性工作是大家做的。现在大学录取研究生看的主要是笔试成绩，有些人笔试成绩很好但研究水平不行，你还得录取；有些人学术潜力很好但笔试成绩不到分数线，你没有办法录取。所以，有人建议，研究生招生应改变成以面试为主，给导师更大的自主权。这样的改革是否能取得预期的效果，完全取决于教员的文化。在光华管理学院，我们很放心我们的教授们，他们绝不会滥用手中的权力。我们现在招研究生，非常欢迎其他大学的教授们推荐他们最好的学生，但如果我们发现推荐信不实事求是，这样的推荐人就坏了自己的名声，以后再推荐就不管用了。我们每年搞大学生夏令营，参加的人都是精心挑选的各名牌学校的尖子生，发现其中特别优秀的，我们就推荐上我们的研究生。

我们在教员中塑造一种精神，就是欣赏比自己更优秀的人，特别是自己的同事。从 1999 年开始招人我就说了一句话：从我做起，寻找比自己更优秀的人。学院的优秀人才越多，每个教员的身价越高。如果整个光华管理学院变得最优秀，你出去以后，说是光华的教授，别人就会敬重你，付给你的演讲费也会高些。这是教员之间的外部性。你不要看到别人发表一篇好文章，就酸溜溜的，就嫉妒，你应该高兴才是，因为他是你的同事，他做得好，也增加你的光彩，提高你在社会上的声望。欣赏比自己更优秀的人，这已成为我们学院的文化。我们的教员无论从哪里来，如果他在国际著名杂志上发

表了一篇好的论文，系里的同事就会吃饭喝酒为他庆祝，大家都觉得非常自豪。

我们经过这几年的努力，建立起了一个比较符合大学理念、作为优秀的研究型商学院的文化。可以说，在光华管理学院创办的最初几年，我们是靠北大的品牌，现在的光华管理学院已经有了自己相对独立的品牌，我们的影响力越来越大，我们已经开始给北大的品牌增加价值。光华管理学院每年招 120 名本科生，在最近几年，我们绝对是北大录取分数最高的学院。120 人中每年都有十几个高考状元，我不是说状元最终就一定有大成就，但它是一个指标，说明社会对我们的认知。

但并不是说我们的道路已经走完，我们还有很长的路。现在商学院之间的竞争越来越激烈，我们仍然要密切注意我们的竞争对手，我们要研讨 20 年后的商学院会是什么样子，我们现在应该做些什么准备。我不是在自卖自夸，这是我自己的感受，如果没有这些感受，我也谈不出前面讲的东西来。有了 5 年多光华管理学院副院长的经验，也经历了北大教改的风口浪尖，我再思考大学的变革，深感大学的领导力和文化对大学发展的重要性。如果到某一天，即使评教授的时候没有什么明确的标准，评出来的教授也是最棒的学者，就说明我们有了很好的大学文化。我希望今天讲的东西对大家有所启示。谢谢！

十　北大改革方案设计之依据*



大学现行的教师人事管理体制是解放后在计划经济的模式下逐步形成的，它的基本特征是：教员队伍只能进不能出，只能上不能走，没有淘汰；职务晋升以内部提升为主，缺乏外部竞争压力；职务晋升标准过分注重候选人论文数量和申请者之间的相对水平，过分注重内部平衡，过多地考虑了资历的因素，而对论文质量水准和候选人在全国学界的地位注意不够；新教员招聘近亲繁殖严重，不利于活跃学术气氛和鼓励学术创新。

不改变现行制度的这些基本特征，我们就难以形成真正一流的师资队伍，难以应对日益激烈的外部竞争的挑战，不可能实现建设世界一流大学的目标，也不能满足国家和社会对北大的期望。

改革方案提出的新的教师人事管理体制的基本特征可以概括为：教员实行聘任制和分级流动制；学科实行“末位淘汰制”；在招聘和晋升中引入外部竞争机制；原则上不直接从本院系应届毕业生中招聘新教员；对教员实行分类管理；招聘和晋升中引入“教授会评议制”和外部评审制度。

---

* 原标题为“关于《北京大学教师聘任和职务晋升制度改革方案》（征求意见稿）及第二次征求意见稿的说明”。

序　言

《北京大学教师聘任和职务晋升制度改革方案》（征求意见稿）的基本原则是在2003年元月的校领导寒假工作会议上提出的，此次会议上建议成立了由校长许智宏为组长的校人事体制改革领导小组，随后的校党政联席会议通过了领导小组的组成名单，并决定成立人事改革工作小组，负责起草具体的改革方案。工作小组经过2个多月的时间，九易其稿，终于完成了改革方案的征求意见稿的起草工作。2003年5月9日校人事改革领导小组对征求意见稿进行了讨论，并提出了一些具体的修改意见。修改后的征求意见稿（以下称为“第一次征求意见稿”或“原稿”）于2003年5月12日下发到各院系、校学术委员会和有关职能部门，向全体教员征求意见。各院系在收到文件后，组织院系教员对征求意见稿进行了广泛讨论，其中大部分院系是召集会议讨论，但由于“非典”影响，有些院系的征求意见工作是通过书面形式进行的。此外，有不少教员在网上公开发表了自己的建议。各院系讨论的情况以及教员对征求意见稿的意见于2003年5月30日汇集到校人事部。部分校学术委员会委员和行政部门也提交了书面意见。校人事部将各院系征集的意见向校人事改革领导小组和主要校领导做了汇报。校人事改革领导小组于2003年6月2日、3日和4日分别召集有理科院系、社科院系和人文科学院系的院长（系主任）和学术委员会主任参加的会议，闵维方书记、许智宏校长、林久祥副校长、吴志攀副校长和林建华副校长，以及人事改革工作小组的全体成员出席了会议，当面听取大家的意见，对第一次征求意见稿和各院系的意见做了进一步的讨论，医学部还

单独召开了征求意见会。

这次改革方案在教员中产生了广泛影响，受到广大教员的高度重视。从所收集到的意见来看，大部分院系对改革的基本方向和措施持肯定态度，但也有一部分教员对改革方案持基本否定的态度，有些教员对改革方案提出了具体的改进意见。在综合考虑各方面意见的基础上，校人事改革工作小组对方案作了一些修改，形成第二次征求意见稿，在校人事改革小组通过后，下发到各院系、校学术委员会和有关职能部门进一步征求意见。

本次修改的主要内容包括：

（1）取消原稿第 5 条中“其基本目标是讲师层面的流动比例控制在总量的 1/3 以上，副教授层面的流动比例控制在总量的 1/4 以上”的规定。（第二次征求意见稿第 5 条）

（2）原稿第 15 条修改为：“讲师（部分单位的助教）岗位向国内外公开招聘；副教授和教授岗位空缺通过外部招聘和内部晋升两种方式实现，内部申请人和外部申请人平等竞争，择优聘任。”（第二次征求意见稿第 19 条）即删除了“空缺教授岗位 1/2 以上对校外公开招聘，对外招聘名额不得用于内部晋升”。

（3）增加一条：“在改革方案的执行过程中，学校将根据学科特点对各院（系）的教师编制做修订；各院（系）应根据学校下达的编制指标和本院（系）的实际情况制定跨年度的动态平衡规划，报学校批准后执行。”（第二次征求意见稿第 17 条）

（4）原稿第 11 条增加：“在新体制实行之后，学校将制定具体办法，给予部分副教授长期职位。”（第二次征求意见稿第 12 条）

（5）取消原稿 24 条中“在 2003 年前已申请过 2 次以上（含）晋升正教授而没有成功的，按已申请 1 次计，2003 年之后只能再申请一次”的限定。（第二次征求意见稿第 28 条）

（6）增加一条：“晋职申请次数的计算以申请材料送专家评审为准。院系在将申请人材料送专家评审前，应对申请人名单进行公布，申请人可以撤销申请；在申请材料送专家评审前撤销申请的不计作申请一次。”（第二次征求意见稿第 29 条）

（7）增加一条：“对特别优秀的教师，可以不受任职年限、学历

的限制，按学校有关规定破格晋升（或招聘）。破格晋升计入正常晋升申请次数。”（第二次征求意见稿第30条）

（8）增加一条：“在本方案执行前，在本校工作已满25年或者在本校连续工作满10年且年龄距国家规定的退休年龄已不足10年的人，即使不能晋升为正教授，也可以在北大工作到法定退休年龄。”（第二次征求意见稿第13条）

（9）原稿第16条修改为：“除部分特殊专业外，各单位原则上不再从本单位应届毕业生中招聘教师。个别院系暂时做不到的，应向学校提交报告，明确招聘本院（系）应届生的比例、逐步递减的计划，经学校批准后方可执行。”（第二次征求意见稿第20条）

（10）原稿第41条第三款增加：“在教授会投票中同意票超过半数的，方可提交学术委员会审议。”（第二次征求意见稿第47条第三款）

（11）关于晋升标准，第二次征求意见稿增加了一条：“各学部必须采取有效措施，保证同类学科不同院系的晋升标准尽量保持一致。”（第二次征求意见稿第40条）

（12）增加一条：“院长（系主任）应就院（系）提交学部和学校的晋升候选人写出独立意见，供学部和学校学术委员会评审时参考。”（第二次征求意见稿第49条）

（13）删除原稿有关晋升标准的第33条：“除少数特殊学科外，新聘教授应能用一门外文教学授课。”（第二次征求意见稿第37条）

（14）原稿第46条修改为：“学校鼓励有条件的院系聘请校外知名大学和研究机构获得终身教职的教授担任学术委员会委员。考虑到工作的方便，在学术委员会承担的职责中，除职务晋升工作之外，其他工作在外部成员缺席时作出的决策同样有效。”（第二次征求意见稿第53条）

（15）原稿第47条修改为：“各级学术委员会组成应保持一个合理的年龄结构。院系和学部学术委员会内部委员应为本院系和学部学术骨干，并有良好的公信力。院（系）和学部学术委员会委员和主任由院（系）和学部向学校提名候选人，校长审批任命。校学术委员会委员由校长直接任命。”（第二次征求意见稿第54条）

其他一些小的改动不在此一一列举。

学校认为，这次教师人事改革的成败，关系到北京大学在中国教育界的地位，关系到建设世界一流大学的目标能否实现，也关系到北京大学每个教职员工的切身利益。因此，改革的基本方向应该坚定不移，但改革的步骤和具体措施必须稳妥、可行；改革方案的制定，必须充分发扬民主，广泛听取广大教员的意见，争取在广大教员中达成基本的共识。如果有必要，在第二次征求意见后，学校将对改革方案进行第三次征求意见。学校还决定，开辟专门的网站，对征求意见第二稿进行讨论。学校也将关注社会上对这次改革的反应。最终出台的改革方案需经校人事改革领导小组原则通过后，提交校人事工作会议决定。

这里，我受许校长和校人事改革领导小组的委托，代表校人事改革工作小组就改革方案的基本精神和第二次征求稿的主要内容作一些说明，供广大教员在讨论中参考。需要提醒大家注意的是，为了行文的方便，本《说明》中的个别用词与《方案》（第二次征求意见稿）中的正式术语有所不同，如我用“终身教职”代替“长期教职”，《方案》中也没有使用“分级淘汰”和“末位淘汰”这样的术语等等，希望不要引起大家的误解。

一、为什么要对现行的教师人事管理体制进行改革

从目前反映的意见看，不少教员对改革的原因不理解，对改革方案制定的背景不清楚，因此，有必要对此作出说明。

北京大学现行的教师人事管理体制基本上还是在计划经济的模式下形成的，过去 20 多年里，我们进行了一些改革（包括 1999 年的定岗），也加大了人才引进的力度，提高了招聘教员和职务晋升的标准，对提高师资队伍的整体素质和北大的科研教学竞争力发挥了积极作用。但是，在计划经济体制下形成的教师人事管理体制的基本特征没有变。

现行教师人事管理体制的基本特征是：（1）教员队伍只能进不

能出，只能上不能走，没有淘汰；（2）职务晋升以内部提升为主，缺乏外部竞争压力；（3）职务晋升标准过分注重候选人论文数量和申请者之间的相对水平，过分注重内部平衡，过多地考虑了资历的因素，而对论文质量水准和候选人在全国学界的地位注意不够；（4）部分院系新教员的招聘近亲繁殖严重，博士生“自产自销”比例过大，不利于活跃学术气氛和鼓励学术创新。

学校认为，不改变现行制度的这些基本特征，我们就难以形成真正一流的师资队伍，难以应对日益激烈的外部竞争的挑战，不可能实现建设世界一流大学的目标，也不能满足国家和社会对北大的期望。具体论述之：

1. 不改变现行的体制，不可能形成一流的师资队伍，不可能实现建设世界一流大学的目标

师资队伍的质量是北大实现建设世界一流大学的关键，而建设一支优秀的师资队伍的关键是科学合理的人事体制。在现行的人事体制下，不可能把北大的师资队伍变成一流的。平心而论，在国内的大学里，我们北大的师资队伍就整体而言是最好的，但就建设世界一流大学的目标而言，还是远远不够的。首先，作为中国的最高学府之一，北大所有的正教授都至少应该在相关学科领域内是国内一流的学者，而不能只满足于平均水平是国内一流的学者，就像哈佛大学的正教授必须是世界一流的学者一样。“平均水平全国最高”不等于我们的教授都达到了国内一流的水平。事实上，我们必须承认，我们有些教授在国内学术界也谈不上什么优秀，是二三流的水平。学校的一个基本判断是，在目前的正教授中，一部分是优秀的，一部分基本满意，但也有相当一部分则是不合格的。在不少院系，80%的学术成就和学术声誉是由20%的优秀教员创造的。有些教员打着北大教授的头衔，不仅没给北大的名声增色，反而给北大的声誉带来不少损害。造成这种状况与我们的师资体制有密切关系。在“只能进不能出，只能升不能走”的体制下，教员缺乏足够的压力，水平低的人走不了，水平高的人就进不来。有一些人熬年头，混教授，只当和尚不撞钟，优秀教员的积极性也受到挫折。其次，即使我们的教授都达到了国内最高的水平，离世界一流大学所要求的师

资水平仍然有相当的差距。如果我们不能在未来 10 年左右的时间使我们师资队伍的水平有一个较大的改观，使我们新聘教员（包括讲师、副教授和教授）的水平高于现有教员的水平，要实现建设世界一流大学的目标是不可能的。

2. 不改变现行的人事制度，难以应对日益激烈的外部竞争的挑战

由于历史的原因，北京大学在吸引生源和教员方面有着国内其他大学无法比拟的优势，这使得我们容易安于现状。毕竟，即使我们的师资质量与其他大学相同，我们的声誉也使我们可以招收到比其他大学优秀的本科生和研究生，事后看，我们仍然可以说我们是中国最优秀的大学。但是，我们必须看到，我们正在面临日益激烈的来自国内和国外大学的挑战。现在不少外国大学来中国办教育展览，吸引中国的学生。我们现在还不需要担心招不到优秀的本科生，但中国大量优秀的本科毕业生选择出国而不是来北大读硕士，这就不能不说与我们的师资水平有一定的关系。如果我们提供的研究生层次的教育能达到美国优秀大学的水平，就会有更多的优秀人才选择来北大读博士，而不是去国外读博士。而如果我们不能培养出最优秀的博士生，让他们占领中国大学的教授岗位，而仅仅满足于培养最优秀的本科生，我们就不可能成为真正的研究型大学。

我们必须看到，北大在国内大学的地位正在受到越来越大的挑战。清华大学已经向综合性大学迈进。2001 年，清华在 SCI 上发表的文章已超过北大 200 多篇，2002 年已超过 500 多篇。我们当然不能惟文章数量而论高低，但数量仍然是一个重要指标。当我们被别人在数量上远远落在后面的时候，我们还能有什么底气说自己是中国最优秀的呢？

我们必须看到，在人事体制改革方面，北大已落后于国内许多其他大学。南京大学已宣布所有空缺的教授岗位全部公开招聘。中国人民大学在过去的两年里已辞退了 15 位不合格的教授和副教授。如果我们不能尽快建立一个优胜劣汰的对最优秀的人才有吸引力的体制，我们不仅不能吸引到新的优秀人才，而且，现有的优秀人才也可能流失，相反，一些水平低的人却可以继续留在北大。

3. 不改革现行的人事体制，我们就有愧于国家对北大的支持和社会对北大的期待

在全国所有大学中，国家对北大和清华的支持是最大的，社会对我们的期望也是最高的。仅“985”第一期，北大就得到国家财政18亿的额外支持，北大也是争取到国家科研项目经费最多的两所大学之一。国家以这么大的力度支持北大，我们当然有责任做出最优秀的成绩。全国每年参加高考的人数有600万～700万，其中只有3000多人可以进北大。我们的本科生不是万里挑一，也是千里挑一，不仅在中国，而且在全世界的大学里也是最优秀的。社会当然有权利要求北大的每一位教师也是全国最优秀的。但扪心自问，我们的教员在全国排名的相对位置远远低于我们的学生在全国的排名。北大现在的声誉中的很大一部分是我们的前人和我们的毕业生带来的。

自国家“985”对北大提高支持力度后，社会上对我们有各种各样的反映。一些政府部门的主要官员甚至明确地提出对我们的批评，说北大教师质量的提高速度和科研水平远远赶不上国家对北大的支持速度和北大教师的工资增长速度，有些人甚至提出把用于北大和清华“985”计划的经费转投于农村普及教育的建议。当然，我们可以说教育是百年树人的事业，不能要求投资有立竿见影的功效，但10年以后我们还能说这样的话吗？如果我们不能通过建设一流大学来扭转我们在社会上的形象，国家对我们的支持力度就难以保持现在的势头，我们的发展将面临更大的困难。

4. 教师人事制度的改革，也是整个社会改革和国家政策的要求

中国改革开放20多年来，市场竞争和优胜劣汰在就业市场上已成为一个普遍接受准则和文化观念，“铁饭碗”和“大锅饭”的体制在许多行业已经被打破，现在，大学已成为少数几个仍然保持“铁饭碗”制度的行业。我们现在所做的改革不过是企业和政府部门早已进行的改革。我们知道，政府官员的工作在任何国家都是最稳定的工作，但在中国几次的政府机构改革中，许多政府官员不得不被分流，有不少司局级干部也失去了自己的位置。在企业改革中，许多月收入只有几百元的工人也不得不下岗。应该说，对每一个当事人来讲，这都是一件非常痛苦的事情，但为了整个国家的改革和

社会进步，这些代价是不得不付出的。如果我们认为，其他方面的改革都是必要的，我们就没有理由认为，大学教员作为中国社会最有知识、最知书识礼的人，必须有铁饭碗的保证，不能分流。这样的要求对其他社会成员是没有说服力的，也是不公平的。

人事体制改革也是国家的要求。2002 年 7 月 6 日，国务院转发了国家人事部《关于在事业单位试行人员聘用制度的意见》，文件的基本精神是在事业单位（包括大学）推行合同聘任制。我们学校的人事改革方案也是根据这个文件的基本精神结合教育行业的特点和北大的实际情况而制定的。即使我们自己不愿意改，我们也没有理由不执行国家的文件。

改革涉及到我们每个人的切身利益，大家关心改革是自然的，一部分教员对有些改革措施不理解甚至不赞同也是可以理解的。毕竟，我们大部分人都习惯于旧体制，变革免不了一些阵痛。但我们必须认识到，改革是社会进步的要求，是把北京大学建设成世界一流大学的要求，也是国家和社会对我们的要求。有人曾经做过这样的实验：把一只青蛙放在冷水里，然后慢慢把水加温，结果这只青蛙安详地死去；把另一只青蛙扔到热水里，结果这只青蛙马上就跳了出来。如果我们不希望北大慢慢地衰落下去，我们就必须奋起改革。不改革北大当然也不会破产，但那将不是我们所希望的北大。

我们每一位教员必须认识到，北大是我们每个人的北大，但更是全中国的北大、全社会的北大。北大的品牌是在过去的 105 年里，由无数仁人志士创造的，我们现在的每一位教员和行政人员都为北大的发展做出了贡献，有些人甚至把一生献给了北大。但我们现在没有理由躺在这个品牌上维持现状。我们必须认识北大面临的挑战，认识到我们与世界一流大学还有相当大的差距。这主要是由于历史的原因，有体制的原因，也有管理的原因，不是我们现有教员的责任。但是，如果我们今天不改革，二三十年后北大仍然成不了世界一流的大学，我们将难辞其咎。因此，在讨论改革方案时，我们应该有更大的胸怀，应该从我们肩负的历史使命来认识这次人事改革，而不应该仅从个人的得失来理解改革。这当然不是说我们不应该考虑个人的利益，但是，如果仅仅从现在北大工作的人的利益出发来

考虑我们的改革，那么现有的利益格局一点也动不得。社会不会答应我们这样做，历史不会答应我们这样做，我们绝大多数的教职员工也不会同意我们这样做。为什么？因为我们肩负着建设世界一流大学的历史使命，肩负着科教兴国的历史使命。

在对第一次征求意见稿的讨论中，有些教员在赞成改革的基本方向的同时，对北大在其他学校前率先改革能否成功有些担心。这种担心是有道理的。但是，第一，北大作为中国的最高学府之一，理应对中国的教育体制改革做出自己的贡献，而没有理由认为在别人没有改革之前我们就不应该改革。改革总有先后，从农村改革到城市改革都是如此，大学的改革也只能如此。如果每个大学都说因为别的学校不改自己就不能改，那么改革就永远不可能发生。北大应该是中国高等学校制度创新的先行者，而不能满足于做一个尾随者。我们率先推出符合国际规范的人事制度的改革不仅将会推动整个大学体制的改革，也会在海内外引起强烈的反响，这对树立北大的形象意义重大。第二，我们应该有充分的信心去相信，在北大推出这项改革后，其他国内大学一定会跟随我们推出类似的改革措施，我们会领先但绝不会孤单，那些不改革的大学将会在竞争中衰落甚至被淘汰。这就如同国有企业的改革一样，现在破产的国有企业大多是那些不认真改革的国有企业。第三，在对现有体制弊端的认识上，我们并不是先知先觉者；在改革的行动上，北大也不是先行者。正如我在前面已经指出的，许多大学已经开始了不同程度的改革，有些大学已经实行了教员聘任制，我们的特点在于，我们试图建立一个既兼顾眼前现状，又具有长远生存和竞争能力的教师人事管理体制。我们的目标体制模式是在充分研究了研究型大学特征的基础上提出的，因此，我们希望比其他大学走更少的弯路。这一点我将在后面作进一步的说明。

还有一种意见认为，改革从长远来看是对的，但建设世界一流大学是一个长期的过程，现在方案有些急功近利，在企图 3～5 年内就把北大建设成世界一流大学，所以是不现实的。这里，我想说明的是，在制订改革方案的过程中，我们并没有意思认为实行这个方案，北大很快就会成为世界一流大学。这个改革方案的目标是在 3～

5 年内，为把北京大学建设成为世界一流大学建立一个好的师资聘任和晋升的体制基础。至于北大什么时候能成为世界一流大学，取决于诸多因素，教师人事体制只是一个方面（尽管是最重要的方面），我们难以确定一个时间表。但我们相信，如果不在体制方面打一个基础，我们将永远不可能建成世界一流大学。

二、关于新体制的基本特征和设计的理由

改革方案提出的新的教师人事管理体制的基本特征可以概括为：(1) 教员实行聘任制度和分级流动制；(2) 学科实行“末位淘汰制”；(3) 在招聘和晋升中引入外部竞争机制；(4) 原则上不直接从本院系应届毕业生中招聘新教员；(5) 对教员实行分类管理；(6) 招聘和晋升中引入“教授会评议制”。这里，我先对特征 (1) 和 (2) 做些解释，后面将对其他 4 个特征做解释。

所谓“聘任制和分级流动制”，是指在讲师和副教授岗位的教员都有固定期合同，在合同期内最多只能有两次申请晋升的机会，不能晋升的将不再续约；副教授一旦晋升为正教授，将获得长期教职（类似国外的终身教职）。（参阅第二次征求意见稿第 12 条、23 条和 27 条）

所谓“学科实行‘末位淘汰制’”是指，对教学和科研业绩长期表现不佳的教学科研单位，学校将对其采取限期整改、重组或解散的措施（第二次征求意见稿第 8 条）；而在被解散单位工作的教员，无论有无长期教职，都得中断合约，但有些教员可能被重新聘任。这里，“业绩长期表现不佳”的标准是该单位在国内大学的相对地位，如某学科教研室长期排名在国内 10 名之后，将可能被解散。解散后，学校可能建立新的教研室，在此情况下，原来的一些教员有重新被聘任的机会，但不保证一定被聘任。如果学校不再建立新的教研室，有些教员也可能去应聘其他院系。至于具体的标准只能待以后根据情况制定，不同学科淘汰的相对名次不同，如大的学科只要在国内 10 名之内就不会被解散，而小的学科如果落在国内第 5 名之后，就将被解散。

无须讳言，这两个特征结合起来基本上就是美国大学普遍实行的“Tenure-track”制度。在一些投资银行和咨询公司（如麦肯锡），这种制度也被称为“up-or-out”（不升即离）合同，当然，投资银行一般没有终身职位。

在美国，这种制度是长期历史竞争的选择，被证明是行之有效的，如果没有这样的制度，美国的教育和科研不可能领先于世界。当然，欧洲过去没有这样的制度，但欧洲的大学在竞争中逐渐失去优势，不能不说与此有关。比如在英国，过去的大学教员一工作就是终身职位，所以就没有压力出科研成果。由于欧洲的大学越来越失去竞争力，他们也开始学习美国的制度。即使像牛津这样的大学，几年前也开始改革自己的制度，新聘任的讲师在第 5 年要进行一次评估，达不到要求的就要离开。在英国的其他大学，直接获得终身教职的教员也越来越少了。大部分讲师刚开始都是合同制。另外，有鉴于教师没有压力导致的英国大学的衰落，英国政府在过去的几年里引入大学评估制度，政府的教育经费是根据科研评估的分数分配的，大学不得不开始淘汰业绩表现不佳的教员，并对学科实行“末位淘汰”。亚洲的大学现在也在步美国的后尘，如新加坡和我国香港的大学过去实行的是英国制度，但现在都改成了美国制度。中国内地大学的职务体系更类似美国，但教员工作的稳定性却类似过去的英国，所以我们的问题更多。

那么，教员的分级淘汰结合学科的末位淘汰究竟有什么优点呢？任何一个研究型大学要变得优秀，在学术界和教育市场上有竞争力，必须解决两个问题：第一，选人的问题，也就是如何把最优秀的学者招进来，并留住他们；第二，激励人的问题，也就是如何保证招进来的教员有积极性能努力做出最好的科研和教学成就。这两个方面缺一不可，即使进来的人是优秀的，但如果激励机制不对，教员没有压力和动力，除了个别天才出于兴趣做出一些重大的科研成果外，大部分人也不可能做出大的成就来；同样，即使有足够的压力和动力搞研究，但如果天资不够，充其量也只能是一个三流的学者。从这个角度看，教员的分级淘汰加学科的末位淘汰可以较好地解决这两个问题。

（1）学术人才的选拔是一件高风险的事情，不用说他人，即使一个人自己也难以在获得博士学位后就确认自己是否最适合做学问。因此，在选人中，犯错误是不可避免的，大学必须给自己一个改正错误的机会。一个人从事学术工作的最初几年是展现自己才华的时间，也是学校甄别优劣的时间。许多事前被认为有杰出研究潜能的人在几年后证明并不具有这样的潜能。如果没有高的淘汰率，只进不出，必然导致有限的岗位被一些事后证明不合格的人占据，新的人才进不来。进一步说，如果没有淘汰，也会诱惑一些明知自己没有学术创造力的人也来大学寻找一份安稳的工作。如果有淘汰制，那些明知自己不适合做学问的人就会自己选择不申请。像哈佛大学（Harvard）这样的大学，每年取得博士学位后到该校任教的年轻教员（assistant professors）的淘汰率在80%以上，也就是说，几年以后，这些年轻教员中只有不到20%的人能拿到终身教职（Tenure），这就保证了只有最优秀的人才能成为终身教授，那些被淘汰下来的人许多也可以在其他次一级的大学任教。

（2）学术人才的选拔只能由现在的同行做出，但人性的一个基本倾向是不希望别人超过自己，因此，如何防止“武大郎开店”是大学选人面临的一个严重挑战。特别是，学术竞争与企业竞争有所不同，如果一个企业不用优秀的人，市场竞争很快就会把它淘汰出局；但大学声誉的建立是一个长期积累的过程，一个新建立的大学要在短期得到社会的认同是很难的，而一旦建立起一个好的声誉后，短期内也不可能垮台，这给老大学一个竞争优势。因此，就生存而言，大学面临的竞争压力远远小于企业。比如说，即使我们北京大学从现在开始10年内不再招收一个优秀的人才，而只招收平庸之辈，10年内我们仍然十有八九是中国最好的大学，至少不会关门；而一个企业即使是三年内不招收优秀的人才，到第四年就十有八九不存在了。因此，“武大郎开店”是大学用人制度面临的最大威胁。解决“武大郎开店”的问题，一是要使得决定招聘决策的人没有后顾之忧，二是要使他们不得不招收优秀的人。在Tenure-track制度下，现有的教授已经获得了终身职位，因此不再担心自己被新的、更优秀的人才所取代，至少他们对优秀人才的恐惧没有在自己无终

身教职时大，这就为优秀人才的进入提供了可能。（大学的稳定性为终身教职提供了可能。企业的不稳定性使得企业不可能提供这样的制度，市场竞争使得企业也没有必要采纳这样的制度。）

（3）但仅有这一点是不够的，因为即使他们不担心自己的工作受到威胁，也可能担心自己在本单位的学术权威受到挑战，他们仍然可能不愿吸纳优秀的人才，如我们现在一些院系所发生的情况一样。解决这个问题办法是，在学科上引入"末位淘汰制"：如果现有的教员"武大郎开店"，"末位淘汰制"将把整个"店"炸掉，这就保证了现有的教员有巨大的压力招聘更优秀的新教员，因为新进的教员水平越高，现有的教授的地位越稳，或者说，新进的教员水平越低，现有的教授工作越不安全。

（4）一个人的学术成就，不仅依赖于个人的先天素质和良好的后天学术训练（特别是博士阶段的训练），也依赖于个人在工作阶段的刻苦精神。人的潜力比我们想象的要大得多，关键看有没有足够的压力，有没有足够的竞争，在学术生涯的早期阶段尤其如此。在Tenure-track制度下，年轻的教员在其学术生涯的早期有巨大的压力要作出优良的学术成就，否则就会被淘汰出局；而获得终身教职的诱惑使得他们更有积极性努力。（如果教授也没有终身教职，年轻教员在年轻时工作的积极性就不会那么大，正如如果没有希望提升的话，政府官员就不会努力一样。）

（5）当然，一个人在获得终身教职后，工作压力就减小了，这是终身制的一个弊端，也是人们对终身制提出的主要批评。但是，这个问题不会像人们想象的那么严重，因为：第一，学术研究是有惯性的，一个人一旦在学术生涯的早期形成良好的研究习惯，在学术上做出了一些重要的贡献，研究工作在很大程度上就内在化为一种偏好或者说兴趣，在很大程度上进入"无须扬鞭自奋蹄"的阶段。确实，我们很少看到一个在早期有重要学术成就的人会自动停下来的。第二，在学术市场上，个人声誉是非常重要的激励，越是有成就的人就越重视自己的声誉，对个人学术声誉的考虑将使得已经拿到终身教职的教授仍然会努力工作。第三，除了以上两点之外，学校定期对教授业绩的评估和教授岗位的分等制也有助于激励教授们

继续努力。

（6）教授终身制的另一个优点是，在这一制度下，那些已经被证明很有创造力因而获得终身教职资格的人将可以进行一些有重大价值的长期项目的研究，没有必要进行一些急功近利的研究。

（7）终身教职的一个传统好处是可以保护学术自由，教员无须担心自己由于个人的学术观点而受到学校当局的解职。这一点过去人们讲得很多，这里不再赘述。但有必要指出的是，学术自由受到多方面的制约，并不是一个铁饭碗能解决的问题。

我希望以上解释对改革方案的基本制度设计有足够的说服力。当然，我不是说，Tenure-track 制度在历史上是由于这些原因而被人们创造出来的。很可能，它是那些已经在高位的教授为了保护自己的既得利益而选择的制度。但“英雄不问来路”，这种制度之所以能够在竞争中生存下来，成为美国大学的主导制度，也正在被欧洲和其他地区的大学所仿效，是由于它较好地解决了学术市场上选拔和激励两大问题。当然，这个制度是建设一流大学的必要条件，而不是充分条件。

在国家人事部关于事业单位人事制度改革的意见中，所有职位都应该是有限期合同。至少就大学而言，这是不恰当的。所以目前的改革方案保留了教授的长期职位。

但也需要指出，用保护学术自由为所有教员的终身任职辩护也是不充分的。即使铁饭碗真能保护学术自由，全面的终身制也将对师资质量和教员的激励产生过多消极的作用，不宜采纳。

三、关于终身教职从哪一级开始的问题

改革方案征求意见稿将终身教职确定在教授一级，副教授以下不自动享有终身教职。讨论中，有一部分教师建议，应该仿照美国的大学，终身教职从副教授开始，而不应只设在教授一级。

首先必须说明的一点是，在美国，终身教职从哪一级开始，没有一个统一的模式，有些大学的终身教职从副教授开始，有些则从正教授开始；即使同一学校，不同院系也不相同；即使同一院系的

副教授，有的是终身教职，有的则不是。比如说，在斯坦福（Stanford）大学，经济学系的副教授是终身的，但商学院的副教授不一定是终身的。但是，我们仍然可以找到一个规律，这就是：如果副教授是终身的，晋升副教授的要求就很高；如果副教授不是终身的，晋升就相对容易得多，拿到终身职位比拿到副教授难得多。

在起草改革方案时，对终身教职究竟定在哪一级，是经过反复考虑的。最初的版本曾写到“新的人事制度实施后晋升的副教授可以考虑获得终身职位”，但后来考虑到如果这样规定的话，新的提副教授的标准将要比原来副教授的标准高得多才行，同一院系，同样的副教授，一下子把标准拉得太大，缺乏可比性，不适合。所以在定稿的第一次征求意见稿中删除了这句话，当时有一个想法是，在新制度实行一段时间（如两年）后，再确定是否给一部分副教授以终身教职。

在讨论中，有一种意见认为，应该选择1/3左右的副教授给予终身职位。第二次征求意见稿原则上采纳了这一意见，增加了如下条款：“在新体制实行之后，学校将制定具体的办法，给予部分副教授长期职位。”（第12条）晋升终身副教授的标准必须高于一般副教授的晋升标准，但可以低于正教授的晋升标准。这样，未来将有一些教员可能在副教授岗位上工作到退休。此外，考虑到现在年龄大的副教授的客观情况，第二次征求意见稿还规定：“在本方案执行前，在本校工作已满25年或者在本校连续工作满10年且年龄距国家规定的退休年龄已不足10年的教师，按照学校聘任制的有关规定，可以在北大工作到法定退休年龄。”（第13条）

为什么暂时把终身教职制定在教授？主要有两个原因：第一，在过去的很多年里，由于学校工资住房等待遇低，只能用稀释职称的办法来留住和吸引人才，所以晋升副教授的标准相对宽松一些，一些教员拿到博士学位或读完博士后一参加工作，就被确定为副教授，还有些教员在学术上没有多少成果，但由于资历的原因也被晋升为副教授，这些原因导致了现在副教授岗位的人数过多，一部分已在副教授岗位的教员并不适合长期在北大任教。特别是，在前几年我们利用退休高峰，吸收了相当大一批青年教员，但在这些位子

填满后，学校不可能不断增加岗位。如果将所有副教授都确定为终身职位，将使得北大教师队伍的更新没有了回旋余地，在今后20年内都很难有根本改观。而将副教授暂时定为非终身职位，有利于腾出一些岗位来吸引更优秀的人才，更快地完成吐故纳新。第二，如果将副教授确定为终身职位，今后晋升副教授的标准就得有一定跳跃式的提高，晋升副教授的工龄必须提高到获得博士学位5年以后。这样的话，同一院系同样的工资待遇，副教授职务可比性太小，不仅会产生新的矛盾，也会在社会上引起混乱。暂时将副教授原则上定为非终身职位，然后逐步提高副教授的晋升标准，或许在若干年之后，就可以将全部副教授确定为终身职位。

有一种意见认为，现在不少副教授的水平超过一些正教授，将这些不合格正教授确定为终身职位，而比他们更优秀的副教授只能得到非终身职位，这是不合理的，所以应该重新评定终身教授的资格，正教授不应该坐直通车。这种意见确实反映了一个重要事实。我们必须承认，有一部分正教授的水平不如副教授。事实上，正因为现在有些正教授不合格，我们才需要改革；如果现任的所有正教授都是合格的，就说明我们现有的晋升体制没有问题，也就不需要改革了。但改革没有最优方案，只有次优方案。只要改革措施能保证今后新提的正教授合格就算成功了。毕竟，正教授的数量相对较少，即使将全体正教授都确定为终身职位也不会对教师队伍的吐故纳新带来太大的问题。有些正教授水平不高，但年龄较大，为北大做贡献多年，照顾他们也是应该的。如果我们试图重新评定所有的正教授，必然产生巨大的矛盾，不利于安定团结，干扰学校的正常工作，改革不可能成功。

四、关于有限年内有限次申请晋升的问题

根据改革方案，新教员在讲师岗位上有两个合同期（共6年）；理工医科类教师在副教授岗位上最多有三个合同期（共9年），人文社科类教师在副教授岗位上最多有四个合同期（共12年）。新聘讲师在该岗位工作满两年之后，合同期内最多有两次申请晋升副教授

的机会；新聘副教授在该岗位工作 5 年后，合同期内最多有两次晋升教授的机会。如果第一次申请不成功，第二次申请必须在相隔一年之后；如果第二次申请也不成功，无论原聘任合同是否到期，聘任关系从学校通知本人之日起一年后自动解除。

有些教员对规定年限和申请次数不理解，特别是担心年限规定会导致研究上的短期行为。所以，有必要解释一下。

1. 关于合同年限的规定

新制度下，聘任关系按标准合同期执行。除了晋升和最后一个合同期，其他合同期满后续约的条件以达到表现基本满意即可。比如说，一个新聘任的讲师在第一个合同到期时，如果教学效果基本满意，表现出一定的研究能力（即使没有重要的论文发表），没有违反教员的基本守则，就可以续约。这样，新聘讲师一般都可以将 6 年为自己的计划期（如果在最后一年申请晋升，实际上至少可以在北大工作 7 年左右）。

为什么将讲师的合同期确定在 6 年内？因为根据经验，6 年时间足以长到表现一个新毕业的博士生的才华，又不至于短到使他（她）急功近利地追求做一些短平快的研究。通常一个人拿到博士学位后 6 年之内应该表现出自己的研究才能和创新能力，至少他在博士阶段的研究成果应该发表了。如果 6 年内没有什么有价值的研究成果，或者证明达不到北大副教授的水平，那他（她）以后达到的可能性也不大。当然，有极个别人大器晚成，或者慢工出细活，6 年不鸣，6 年后甚至 10 年后一鸣惊人。如果发现这样的人，应该个别处理，但制度只能根据绝大多数人的情况制定。事实上，《方案》并没有规定提副教授一定要有多少论文发表，晋升的学术标准是由院系制定的，如果院系教授一致认为某人非常杰出，尽管现在成果不多，但有希望成为本学科之新星，晋升副教授未尝不可。

有关副教授晋升正教授的年限规定也类似。对理工医科专业而言，提副教授后 9 年时间足以长到证明一个人是否达到北大教授的要求，没有理由认为他只能急功近利搞短平快。

为什么人文社科专业教员的合同期比理工医科长？因为人文社科的研究需要更长时间的积累，研究才能和学术成就需要更长时间

才能表现出来。但提副教授后12年时间对显示一个人是否是一个合格的北大教授也应该足够长了。讲师6年加上副教授12年共18年，即使对一个大器晚成的人而言也足够长了。如果一个人拿到博士学位18年仍然没有达到北大教授水平的研究成果问世，我们很难指望他在18年之后会成为一个合格的北大教授。

按照《方案》，理工医科类教员从讲师到正教授最快7年，最长的15年，平均可能在10年左右；人文社科类教员最快7年，最长18年，平均可能在12年左右。因此，晋升的年限区间是很大的，大致囊括了95%以上的人才区间。即使对非常杰出的人而言，读完博士7年就拿到北大正教授不能说慢，否则北大的教授将不会值钱。北大的教授应该是不好拿的。稀释教授头衔将严重损害北大的声誉。

尽管正常的晋升年限的伸缩性已经足够大，在新体制下，仍然可以有破格晋升。第二次征求意见稿第30条明确规定："对特别优秀的教师，可以不受任职年限、学历的限制，按学校有关规定破格晋升（或招聘）。破格晋升计入正常晋升申请次数。"

另外需要指出的是，《方案》规定的合同期是对学校的限制，教员在合同期内可以申请离职，离职手续按有关规定办理，原则上学校不会限制。

2. 关于最多申请两次晋升的规定

《方案》规定讲师和副教授在合同期内最多有两次申请晋升副教授和教授的机会，改变了现行体制申请晋升次数不受限制的做法。

在现行体制下，一个讲师或副教授一旦具备了申请晋升的资格，不论自己的学术水平如何，是不是够格，也不管自己有没有希望，反正没有什么风险，所以每年都提出申请，"有枣没枣打两杆子"。太多的人竞争有限的名额，不仅加重了评审工作的负担，更严重的是，给院系的职称评审造成很大的压力。院系领导解决问题的一个办法是向学校争指标，又把矛盾推向学校，指标的分配变成了院系与学校之间的讨价还价的过程。由于学校难以掌握申请人学术水平的实际情况，指标的分配免不了向申请人多的院系倾斜。在评审中，院系又过多地考虑申请人过去申请的次数，有些人明明不够格，只因为前几次申请没有成功，就"论次行赏"，否则就被认为不公平。

这又反过来给教员一种预期：申请次数越多，成功的可能性越大结果形成一种恶性循环，使得一些不合格的人被提升。

新办法限制申请次数的目的，是把职称晋升工作的一部分负担转移给申请人本人。由于申请次数有限并且第一次不成功的话只能相隔一年后再提出申请，每次申请都是有风险的。这就会激励候选人在正式向学院提出申请之前，首先进行自我评估，掂量一下自己是不是够格，是不是有希望。如果自己不够格，没有希望，最好不提出申请，只有那些有相当把握的人才会提出申请。这样，院系评审工作的负担就大大减轻，评审人、教授会和学术委员会成员可以更好地集中精力对申请人的学术成就做出评价，少一些人情顾虑多一些学术标准，可以更好地保证晋升质量。

两次少不少？不少！美国的大学通常只有一次的申请机会。如果学术委员会能保证基本的公正性，当一个申请人第二次申请还不能成功的话，那就说明他（她）达不到北大的要求。如果学术委员会不能保证评审的公正性，再多的次数也不能保证真正优秀的人得到晋升。事实上，这样的规定对院系领导和学术委员会的公正性提出了更高的要求。过去，如果一个优秀的人评不上，领导还可以用“明年保证你上”的办法安慰他，但在新办法下，他不可能用这样的办法解决问题，一次的不公正就可能导致一个优秀人才的流失，优秀的人才不可能被长期压制。这是 up-or-out（不升则走）制度的一个重要优点。

在实际中，由于信息的不对称，可能会出现这样的情况：一些该申请的没敢申请，而不该申请的反倒申请了；或者过多优秀的人同时提出申请但由于名额有限，本该晋升的不能晋升。为了解决这个问题，在第二次征求意见稿中增加了这样一条：晋职申请次数的计算以申请材料送专家评审为准。院系在将申请人材料送专家评审前，应对申请人名单进行公布，申请人可以撤销申请；在申请材料送专家评审前撤销申请的不计作申请次数。（第 29 条）

五、关于招聘和晋升中引入外部竞争机制的问题

这次人事体制改革的一个重要举措是，在教员招聘和晋升中引入外部竞争机制。在讨论中，有些教员对这一举措有些担心，认为过多地引入外部竞争机制不仅可能挫伤现有教员的积极性，导致人才外流，“引来女婿赶走儿子”，而且会影响一些重大研究项目的连续性。

中国现行的大学体制可以简单地概括为最彻底的“内部市场”体制：本校毕业生留校当教员，教员先从助教（或讲师）开始，然后一级一级往上提拔，直到正教授，然后工作到退休；新老教员之间通常有来自现在体制的师生关系，同龄教员之间是师兄弟关系，整个院系像一个大家庭。

在过去的十多年里，北大在引进外部人才方面取得了很大成就，在打破大学的家族式管理方面迈出了重要步伐。但就整体而言，北大教师队伍的内部市场化体制并没有在根本上发生变化。如果我们不从根本上改变这种状况，要建设一流大学是不可能的。这次人事体制改革试图从体制上迈出更大的步伐：讲师岗位向国内外公开招聘，尽量不留或少留本院系新毕业生；副教授和教授的空缺通过外部招聘和内部晋升两种方式实现，内部申请人和外部申请人平等竞争，择优聘任。

这些都是国外大学的典型做法，无论这些大学是一流的，还是三流的。事实上，自古以来，学术界都是外部市场为主，内部市场为辅。在西方，企业用人多是内部市场为主，外部市场为辅，但大学正好相反。在欧美国家，所有教职岗位的空缺都向外开放，如果不通过登广告的方式公开招聘，将被视为违法，但法律不要求企业内部空缺岗位的填补用公开招聘的形式进行。即使某个院系或教授已经有了自己中意的候选人，也只能通过对申请人资格的特殊要求或面试来保证自己所希望的候选人入选，但必须做到形式上不违法。为什么会有这种差别？这是由学术市场和大学的特点决定的。

首先，没有外部市场，就难以有知识创新。大学的主要任务是传授知识和创造知识。对研究型大学而言，创造知识是首要的任务教员要创造知识，教员之间就必须能够平等地讨论问题。但是，如果一个教员是另一个教员的老师，甚至老师的老师，要让后者挑战前者的权威常常是不可能的。在一个家族式学院里，人们之间的客气多过争论，创新很容易被窒息。老师通常不期望学生与自己的观点相左，学生满足老师期望的最好办法是不反对自己的老师。如果有人胆敢触怒老师，会被群起攻之。如果学生的观点与老师不同学生一定会认为是自己错了。如果说不惟书、不惟上不易，那么不惟师则更难。在这样的环境下，不要说青出于蓝而胜于蓝，就是要达到像老师一样的水平都很难。所以我们看到，中国的大学里很少有学生超过老师的，祖师爷的权威永远无人能挑战。一个人如果到四五十岁仍然不能在学术成就上超过老师，那不仅是学生的悲哀也是老师的悲哀。西方的学者之所以能青出于蓝胜于蓝，是因为他们不在老师的身边，享有更大的学术自由。而这只能在外部市场为主时才能达到。

另外，科学创新常常源于不同思想火花的撞击，这在学术同事来自不同的门派时最有可能发生。同一老师教出的学生，在许多方面表现出雷同，看问题的角度相同，思考问题的方式相同，他们之间很难有思想火花的撞击。

其次，只有引入外部竞争，才有大学的优劣之分。学术市场历来是一个统一的市场，同一学科领域的学者使用的是同样的学术语言，衡量学术成就的高低有公认的统一的行业标准，而不是一人一种语言，一所学校一个标准。一个优秀的学者不论到哪一所学校都应该是优秀的，而不能只在一个地方是优秀的。外部市场竞争不仅是检验一个人学术水平的关键，也是维护学术的行业标准的关键更是导致大学有优劣之分的关键。哈佛大学是世界一流的大学，不仅因为哈佛培养了世界一流的学者，更因为哈佛只接纳世界一流的学者，也只有世界一流的学者才能进哈佛当教授。二流的大学之所以是二流的，是因为他们只能招聘到二流的学者，也只有二流的学者才愿意进入这样的学校。这就是“物以类聚，人以群分”的结果。

如果一所大学不是以外部市场为主，而是以内部市场为主，一个人一旦进入就不出去，不论水平如何都能爬台阶当教授，而外部的人再优秀也进不来，这个大学实际上就变成了先来者的家族企业，永远不可能成为一流的大学。北大只有向全中国、全世界公开招聘教授，才有希望建设成为世界一流大学。

最后，只有引入外部市场，才有可能实现职务晋升的公正。学术人才的信息是最透明的，每个人都是自己成果的所有者。当我们在市场上买到一台电视机时，我们只知道它的生产厂家，而不可能知道制造它的工人是谁，但是，当我们在杂志上看到一篇学术论文的时候，我们马上就知道它的作者是谁，我们一般并不在乎这个作者在哪所大学工作。这一点决定了在一个开放的市场上，学者可以有统一的市场价码，优秀的人才不会被埋没。外部市场也是显示个人价码的重要机制，竞争的学者市场可以给每个人最正确的评价。比如说，如果一个够教授资格的人在这所大学提不了教授，他就会被其他大学挖走。这就迫使如果这所大学还想留住这个人才，就必须给他提教授。所以，在竞争的市场上，要做到不公正是很难的。相反，如果教授市场是内部化的，个人没有市场价码，优秀的人才就很容易受到不公正的对待。

内部市场难以保证公正的一个重要原因是，老师难免对自己的学生有亲疏之分，即使最公正的老师也不可能不在学生的长幼顺序上有所区别。比如说，即使师弟的学术水平高于师兄，但在提职称时老师通常会先提师兄，因为“他比你毕业早”，就像一个家庭总是先给哥哥娶媳妇一样。遇到这种情况，师弟也没有什么好理由抗议，想开一点，反正师兄提完了，总该轮到自己。这就形成了论资排辈，大家都去熬年头的局面。

如果院系内有不同的门派，有嫡系和旁系之分，问题就更为严重。如果有一派在院系内占据了主导地位，另一派的人就会受到压制；如果各派之间势均力敌，评职称常常变成各派之间通过讨价还价求得平衡的过程，或者一派上一个，或者今年你的人上了，明年就该我的人上。无论哪一种情况，都不能保证学术标准的公正性。

《方案》把“公平、公开、公正”作为教师聘任和职务晋升的

基本原则，这一点大家都不反对。但是，许多人可能并没有认识到，“公开”，特别是向全社会的公开，才是最关键的。如果没有公开，要做到公平和公正是很难的。（为什么春秋战国时代中国文人的地位最高，连诸侯国王也敬他们三分？因为有一个统一的文人市场。）

总而言之，如果不把教员的招聘和晋升由内部提升为主改变为在市场上公开招聘为主，北大就永远不可能成为世界一流大学，甚至难以维持它在中国的现有地位。

当然，内部提升也有它的优点，包括：有助于保持合作研究的连续性，有助于降低合作成本，有助于培养教员对北大的忠诚度。但是，即使有这些优点，过多地依赖内部提升也是弊多利少。权衡利弊，究竟哪一种制度好，是很清楚的。

第一次征求意见稿第15条写到：“自2003年起，空缺教授岗位1/2以上对校外公开招聘，对外招聘名额不得用于内部晋升。”这一条引起了许多教员的反对。大家认为，既然公开招聘，就应该公平竞争，内外一视同仁，而不应该规定内外比例；如果内部人确实比外部申请人优秀，只因为比例的限制，就不能被提升而录用外部人，是不合理的。人事改革领导小组认为，大家的这个意见是对的。所以，采纳大家的意见。

需要说明的是，当初规定比例，是因为顾虑由于人情关系和中国的熟人文化，招聘时可能会过分偏袒内部申请人。修改后的条文在文字上更合理一些，但执行上能否真正做到“平等竞争”仍然是个问题。学校希望各院系注意这个问题，尽量做到不过分偏袒内部申请人。

有一种意见认为，北大的教师结构应该为“不同水平、不同层次、不同特长、不同风格的教师和谐地搭配在一起”，“和实生物，同则不济”。这种意见是不正确的。北大的教师队伍要由不同特长、不同风格的人组成，这是完全正确的，但北大的教授不应该由“不同水平、不同层次”的人组成，都应该是高水平、高层次的。学术需要梯队，但北大的教授一定应该是领队的人，至少有领队的能力，梯队的其他成员应该是年轻的教员、研究助理和博士后，而不应该是其他的正教授。教授之间的合作主要应该是基于知识结构方面的

互补，如一个人擅长提出理论，另一个人擅长实证分析，而不应该是一个人水平低，另一个人水平高。事实上，不同水平、不同层次的教授是很难和谐地搭配在一起的，因为水平低的人更愿意选择非学术的手段与水平高的人竞争，结果往往是内耗容易合作难。

我还想指出的是，教师队伍的内部市场通常导致的是“同”，而不是“和”。“同则不济”，这是导致北大学术水平难以改进的重要原因。只有更大地对外开放，才能形成“和而不同”、“和实生物”的局面。

六、关于留不留本院系应届毕业生的问题

内部市场的一个重要特征是新教员从自己的应届毕业生中选拔。这次改革方案第 20 条规定：“除部分特殊专业之外，各单位原则上不再从本单位应届毕业生中招聘教师。暂时做不到的院系，应向学校提交报告，明确招聘本院（系）应届生的比例逐步递减的计划，经学校批准后方可执行。”（第二次征求意见稿增加“除少数特殊专业之外”一句话，意味着有些特殊专业不受时间限制。）

对这一条，大部分院系表示赞同或基本认可，但反对的意见也不少。反对的主要理由是：（1）北大的学生是最优秀的，自己的优秀毕业生不能留，外边招的水平不高，势必降低标准；（2）把自己最优秀的毕业生推出去给外校，等于替他人做嫁衣裳；（3）要不留，所有的大学都不留才可以，否则我们的学生将没有出路，优秀的人才将不报考北大。

应该说，这些担心都有一定道理，但问题并不会像许多人想象的那样严重。权衡利弊，新的规定还应该是利大于弊。

有关留本院系毕业生导致的“近亲繁殖”的弊端，已是人所共知，我在前面也有所论述，这里不再赘述。下面，我仅就反对意见提出的主要理由谈谈自己的理解。

首先，我们必须承认，就整体而言，北大的博士是全国高校中最优秀的。但这并不意味着我们所有的博士生都是优秀的（事实上，北大有些院系的博士生水平并不高），也不意味着其他学校就没有优

秀的博士生。每个院系每年只有很少的进人名额，即使撇开从国外引进不谈，在国内，我们仍然有很大的挑选余地。清华、南大、复旦等大学，都有一些高水平的博士生。这一点大概没人否认。即使这些学校自己想留，如果北大要人，我们还是有竞争力的（有关北大的吸引力问题，我将在下一节专门谈）。我还相信，这些大学的导师也会高兴地把自己的学生送到北大工作，因为这也表明导师的水平。如果一个导师狭隘到不愿意自己的学生到最好的大学去工作，我想优秀的人大概也不会愿意投在他的门下。

第二，更为重要的是，衡量一所大学成就的标准是它为社会培养了多少优秀人才，而不是为自己培养了多少人才。北大博士项目的主要目的应该是为全中国（将来是全世界）的高校培养合格的教学和研究人员，而不是为自己培养多少教员。如果北大满足于"自产自销"，希望"肥水不流外人田"，那我们办博士项目就没有多大意义，就像一个钢铁企业只为自己生产钢材一样，更不用说实现成为世界一流大学的目标了。可以想象一下：如果中国最好的100所研究型大学里有20%的教员是北大博士毕业的，并且他们又是各学校的学术骨干，我们就是中国大学当然的龙头老大，我们还有什么必要通过参加什么学科评比来证明自己在中国学术界的地位呢？如果哈佛大学也愿意招聘北大的博士毕业生，我们自然就是世界一流的大学。反过来，如果中国主要大学里的教师队伍中北大毕业的很少，水平也不高，我们又有什么资格说自己是中国最好的大学呢？如果没有任何一所世界著名大学愿意从我们的博士生中招聘教员，我们又怎么能说自己是世界一流大学呢？因此，各院系把最优秀的博士生输送到其他大学当教师，应该成为北大建设世界一流大学的一项重要内容。如果我们把最好的留给自己，只把不好的送给别人，不要说人家不要，就是要了，也会败坏我们的名声。

第三，如果我们认为自己的博士是中国最优秀的，我们就不应该担心他们不能在其他的大学找到工作。就我所知，清华、复旦、南大等中国优秀的大学，每年都从北大毕业生中招人。当然，如果我们只想把一些水平一般的人给人家，人家当然不想要。反过来，如果北大不留自己的博士，其他大学也会开放的，他们想顶也顶不

住。比如说，人民大学过去一直是只留自己的研究生，但现在不再这样了。今年，我本人的两个博士都在人大找到了职位。今后，任何大学如果继续以内部留人为主，恐怕只有死路一条。

我们必须认识到，中国的大学之所以“自产自销”成为一个痼疾，北大有相当的责任。今天，北大有责任在清除这个痼疾上发挥带头作用。如果连北大都不能开放自己的市场，我们就没有理由指责别人。

有些教授担心不留自己博士的硬性规定会使最优秀的人才流失，他们建议：应该公平竞争，如果自己的博士水平确实是最高的，就应该允许留下来。这种心情是可以理解的。但当我们在设计一个制度时，必须从整体上考虑它的后果。就目前的实际情况来讲，有些院系确实能做到“任人唯贤”，但也有一些院系是“任人唯亲”。这些院系的领导甚至用“还是自己的人放心”这样的理由来排斥外部申请人（申请人甚至可能只是本校其他院系的）。我们不能期望我们的教授都是圣贤，更何况如果没有制度规定，圣贤也会犯错误。如果院长或系主任想留自己的博士，有多少教员敢站出来说院长的博士的水平不行呢？如果院长把自己的博士留下了，他又如何能不同意副院长的博士也留下呢？硬性规定可能会使我们损失一些合格的人才，但可以避免把更多的不合格的人留在北大。这可以说是不得已而为之。

进一步讲，让那些高水平的博士离开学校，到其他大学做博士后或当老师，历练历练也没有什么不好。不留他们是对他们负责，因为只有离开老师，才有可能“青出于蓝而胜于蓝”。如果几年以后他们出了成就，我们把他们吸引回来就是了。在美国，一个博士在工作几年后如果能被母校招回，是一件非常荣耀的事情，因为只有极少数非常优秀的人才有这样的机会。如果我们这里毕业的博士把重回母校工作作为自己的目标，也可以激励他更加努力工作。即使短期内招不到合适的人，也没有关系。一个想有大成就的人，难道连一点耐心也没有吗？如果没有一点耐心，我们怎么能建设世界一流大学呢？

七、关于北大的吸引力问题

这次改革方案给大家的一个总的印象是，以后进北大难，即使进来，想当北大的教授更难，还要冒被淘汰的风险。有些教员认为：制定这样严的标准的前提假设是，北大有足够的吸引力，市场上有足够多的优秀人才可供北大挑选，但事实并非如此，这样的假设是不成立的。如果北大的工资等待遇并不比一些兄弟院校好，而教员又要冒被淘汰的风险，恐怕不仅不能吸引到优秀的人才，反而把现有的优秀人才也吓跑了，结果可能是事与愿违。

改革的目的是为了吸引到更优秀的人才，使得北大的师资真正达到一流的水平。如果真出现如上面的意见所担心的情况，我们不仅不能吸引到新的优秀人才，反而把现有的优秀人才吓跑了，这是改革的失败。但这样的担心过于悲观了，也不符合实际情况。

北大究竟有没有足够的吸引力？市场上究竟有没有足够的人才供我们挑选？这要看我们怎么来看。我的一个基本判断是，至少对国内一流的人才而言，尽管不同专业的情况不同，但就整体而言北大是国内大学最有吸引力的。如果连北大都没有吸引力，我们又怎么能说自己是中国的最高学府呢？事实上，改革之所以困难，部分原因就在于北大是有吸引力的。

首先，就待遇而言，经过“985”项目的岗位津贴后，北大即使不能说最高的，也不能说是最低的，至少在平均水平以上吧。在现在的待遇下，教授过一个体面的生活还是可以的。除了清华和科学院之外，即使北大的工资只达到其他大学的80%甚至更低，北大也应该比其他大学更有吸引力。当然，我这样说并不意味着我们不需要继续努力提高教授的待遇。我们应该密切注意清华和科学院的工资制度，特别是通过诸如“讲座教授”这样的方式，保证我们在中关村地区的竞争力。另外，有些学科的竞争对手是企业，企业的工资比我们要高得多，我们必须提供较高的收入才能吸引到人才。但是，必须认识到，大学永远不可能与企业相比。大学教授的平均工资比企业界低，这在全世界都一样。这也是一个选择机制，如果大

学的工资与企业一样，就会把一些本来没有兴趣搞学问的人也诱惑到学术市场上来，挑选教员就更为困难。有了这种差别，那些对学问本身兴趣不大的人就会选择去企业找工作。

其次，虽然待遇是重要的，但当待遇达到一定的水平之后，学者更重视的是学术环境。优秀的人才总是喜欢与优秀的人才在一起，因为只有与优秀的人才在一起，他们才能出思想，也无须为复杂的人事关系而操太多的心。从这个角度看，改革将使北大更有吸引力，特别是对海外人才的吸引力，而不是相反。据我在招聘工作方面的经验，海外学人之所以不愿回国工作，一个重要的原因是，担心回来后没有讨论问题的人，担心研究的氛围，担心在一个“近亲繁殖”的环境中被排斥在圈外，晋升评级都得不到公正对待。大家想一想，如果你预期一个水平不如你的人只因为资格比你老、人际关系比你好就可以比你提前升上教授的话，你有什么兴趣与他为伍呢？这次改革通过引入外部竞争，使得北大的学术气氛更为开放，对海外人才的吸引力一定会大大增强。

第三，一个博士毕业生进入北大当然是有风险的，但是，这种风险同时意味着北大教授以后无论在校内还是校外的相对地位都提高了。想一想，如果阿猫阿狗都可以当教授的话，你升上教授能有多大的意义？社会上谁还会把你当回事？如果只有非常优秀的、至少国内一流的人才能在北大当教授，那北大教授的身价就高多了，就会得到社会上更大的尊重。对优秀的人才而言，这种预期价值的增加足以补偿他面临的风险，因为越是优秀的人才，他们冒的风险越小。一般来说，越是优秀的人才，越不害怕竞争。担心由于北大的要求高而使一流的人才不敢申请北大是没有道理的。在婚姻方面我们见过有由于过分挑剔而找不到对象的人，但在学术界，还没有任何一个学校因学术标准高而吸引不到优秀人才的情况。

第四，我们过去的制度实际上是一种低水平的人剥削高水平的人的制度，水平低的人得到的比他们应该得到的多，而水平高的人正好相反。从这个角度讲，新制度为优秀人才待遇的提高提供了更大的空间，即使教师的平均待遇不变，优秀人才的待遇也可以提高。国家和社会也更愿意资助我们。过去社会上对提高大学教授的工资

有微词，为什么？因为人家不服气。教授水平不过如此而已，凭什么给他们涨工资？如果北大能出几个诺贝尔奖得主，国家再给我们增加18亿，我看也不会有人说三道四。

如果有一个优秀的人要离开怎么办？如果他真的非常优秀，是一流的水平的人才，对学院非常重要，你想办法把他留住就是了。我相信，这时候，你给他特殊的待遇（可能包括破格提拔）比原来的体制下要容易得多。如果院里有两个人，张三到处抢着要，李四没人要，你把张三晋升了，李四有什么可说的呢？

当然，这一切要求我们的竞争是公正的。事实上，一些优秀的人之所以对新的晋升制度也有些恐惧感，是因为他们担心院系在晋升评审中不公正。在旧的制度下，即使评教授不公正，优秀人才还可以继续呆下去；而在新的制度下，即使优秀，评不上就得走人。但是，这可能正是新制度的好处之一。院系领导和学术委员会要用“明年再来”的话安慰人是不可能的。你要留住优秀的人，就必须公正。如果你不公正，优秀人才留不住，你的位子也就不稳了。不要忘了，我们还有学科的“末位淘汰制”。退一步，即使你不担心你的院系被解散（因为它太大了，无人敢解散），学校也不可能对优秀人才流失严重的院系熟视无睹。

还有一点需要说的是，无论我们的制度多么好，也不可能把所有的优秀人才都留在北大。即使哈佛也不可能做到把所有的一流人才都囊括进来。我们在改革，别人也会改革，也要与我们竞争。只要我们能做到在北大当教授的一定是中国一流的学者就行了。如果有大学愿意用年薪100万来吸引我们的院士，我们可能毫无办法，那就只能让人家走。但他出100万，正表明他没有竞争力。我们不需要出100万，正是证明我们有竞争力。李嘉诚用年薪几百万的价码聘请光华管理学院的项兵教授当长江商学院的院长，我一点办法也没有。但我不害怕，他不可能再出几百万把我们的其他好教授也挖走。中国多几所像北大清华这样的大学，对我们只有好处没有坏处，至少我们在招人方面有了更多的选择，我们的教授也有了更多的出路。

八、关于出路问题

实行新的教师人事管理体制，必然有一部分不能在北大得到晋升的讲师和副教授要离开北大，能否解决这些人的出路问题，不仅关系到这些人的切身利益，也关系到改革的成败。这个问题也是大家极为关心的。

在制订方案时，我们也考虑到了这个问题。年龄越大的人，出路问题越严重；水平越低的人，出路问题也越严重。《方案》把所有的现任正教授都确定为终身制；第二次征求意见稿第13条又明确规定："在本校工作已满25年或者在本校连续工作满10年且年龄距国家规定的退休年龄已不足10年的人，按照学校聘任制的有关规定，可以在北大工作到法定退休年龄。"并且第12条规定："在新体制实行之后，学校将制定具体的办法，给予部分副教授长期职位。"这样，至少50岁以上的教员可以长期在北大工作到退休，一部分45岁以上的教员也没有后顾之忧。只有一部分相对年轻而又得不到晋升的教员须要在北大之外找出路。

但我们没有理由对此过于悲观。

第一，北大的教员不能在北大得到晋升，只是说这些人不适合继续在北大工作，但他们中的绝大多数人到其他大学仍然是优秀的，会受到欢迎，就像在哈佛大学淘汰下来的人很容易在其他大学找到工作一样。未来中国教员市场的基本格局是一个分层结构：一流大学淘汰下来的被二流大学接收，二流大学淘汰下来的被三流大学接收。我们应该相信，北大的工作经历本身就有很大的含金量。除了少数水平确实很差的人外，大部分不能在北大得到终身职位的人在其他大学仍然是很有竞争力的。有些教员说其他的大学并未像北大一样实行聘任制，并没有多少职位供北大教师申请。这种说法有一定道理，但也不完全符合事实。事实上，有不少大学已经开始了对外招聘，如南京大学；不少大学自20世纪90年代以来就很乐意从北大招聘教员。我们也有充分的理由相信，即使现在仍然没有开放的大学，也很快会在外部竞争的压力下开放。我们不要以为只有北

大想改进教师队伍的质量，其实北大在这方面并不是走在最前面的。北大的改革也一定会对其他大学造成压力，迫使他们对外开放，因为当他们的最好的教员被北大、清华挖走时，他们只能退而求其次从北大招聘，否则他们的教师队伍的质量和学校的竞争力就会下降。

第二，中国的高等教育正处在一个高速发展期，不仅原来的大学在扩大规模，而且新的民办大学在不断成立。仅北京就有100多所民办大学，其中有些已经得到国家的正式承认。过去，民办大学的师资主要由来自国有大学的教师兼任，但现在越来越多的民办大学开始聘任自己的专职教员。这些民办大学的品牌虽然没有国有大学的品牌那么好，但工资待遇却要比国有大学高得多。如南洋大学招聘的教员的工资待遇标准是：讲师8万~12万，副教授12万~18万，教授20万~30万。教育部最近出台的独立二级学院的文件，也一定会鼓励许多普通大学兴办二级学院。由此，会对高校师资形成巨大的需求。即使这些大学只招聘“学科带头人”，10个北大也难以满足他们的需求。

第三，除了学术界外，企业界也是一个重要出路。对那些在学术上没有很好发展前途的人来说，去企业界工作也许是更好的选择。在现代社会，一个人的职业生涯本身就是一个不断选择的过程，改行是很正常的事情。每个人都应该选择自己最擅长的工作，没有必要从一而终。原来在学校工作后来下海成功的人士大有人在，离开学校到企业当科研人员或管理人员的人也很多。有人可能会说，企业界想要的人也是大学里最优秀的人。其实不是这样。学问做得好的人通常都不适合在企业工作；反过来，许多学问做得不好的人到企业界却如鱼得水。

出路问题与其说是实际上的问题，不如说是心理上的问题。一些人担心找不到新的工作，是因为他们从来就没有想着去找工作。现在关键的问题是大家要调整预期，不能所有的人都把在北大当教授作为惟一的发展前景。而现在的改革方案给大家充分的时间调整预期，而分流也是一个循序渐进的过程，根本不存在突然之间“集体失业”的问题。按照现在的《方案》，北大现任的讲师和副教授没有一个人必须在三年内离开北大。以后每年必须离开的也是少数，

最多不过几十人而已，出路应该不成问题。从现在起，每个人都有充分的时间考虑，自己是不是适合北大，是不是有希望在北大得到晋升。即使不能留在北大，也没有必要等到最后一刻。如果发现有更适合自己的地方，就可以提前申请离职，另谋高就。即使最后一次的晋职申请不能成功，也还有一年的时间来找工作。我相信，再过几年，当有些人真的要离开的时候，中国学术界的职业市场会更为完善，大家回过头来再看，当初的担心都是多余的。

九、关于教员的分类管理问题

这次改革还有一个举措是，将北大教师分为教学科研型和专任教学型两类，进行分类管理。教学科研型教师是学校教师队伍的主体，承担教学和科研双重任务；专任教学型教师的主要职责是教学，考核和晋升的主要指标是教学业绩和成果。学校对专任教学型教师的数量将严格按照教育教学工作需要进行总量控制。全校专任教学型教师的总数不超过教师总编制数的15%。

对于教师队伍的这种分类管理，大部分院系表示赞同，但也有一些教员表示不理解，认为这样分类是不恰当的，教学和科研不能分开，不搞研究的人是不可能教好课的。

首先应该说明的是，北大作为研究型大学，教师队伍的主体一定是既能教好书又有杰出的科研能力和科研成果的教员。分类管理丝毫不意味着教学研究型教员可以不认真教书，也不意味着专职教学型教员可以不具备起码的科研能力（至少他们应该了解所教授内容的学科前沿的研究状况）。这种分类只是针对工作量的分配和考核指标而言的。另外，分类管理是就学校整体而言的，除了少数确定为教学型的单位外，各教学科研型院系是否设立专职教学人员以及设多少，由院系自己确定，学校只是原则上把专任教学岗位教师的比例控制在教师总数的15%，院系的选择余地很大。

教师队伍的分类管理主要是基于以下两个理由：

第一，根据大部分院系的情况，确实有一些基础性、实验或案例课程，授课效果很好的教员并不一定有很强的研究能力。这种情

况在数学学院、物理学院、法学院、管理学院、外语学院等单位都存在。确定适当比例的专职教学教员不仅可以使教师资源得到更合理的配置，而且也可以更好地体现公平原则。过去不分类，所有的人按照相同的标准分配教学工作量，晋升时又要求所有的教员都有科研成果，结果，一方面，一些教学效果好但科研能力差的教师为了晋升的需要，不得不生产一些低水平的甚至毫无价值的论文，不仅不能为北大争光，而且还损害了北大的学术声誉；另一方面，科研成果突出的教师和做不出什么像样的科研成果或不做什么科研工作的教员承担着相同的教学工作量，对前者是很不公平的。分类管理让那些科研能力较差但教学效果好的教师全职教书，不需要在“科研”上浪费时间，同时适当减轻研究能力强的教员的教学工作量，让他们有更多的时间从事科研工作，这样在不增加教师编制的情况下，北大的教学质量和科研水平都可以得到提高。

第二，按照新的教学科研型晋升标准，现有的一部分教员达不到北大的标准。但是，其中有些人在北大工作多年，教学效果也不错，设立专职教学型教员的职位，也是给这部分人的一个出路，不仅可以缓解改革的压力，而且可以保持教学工作的稳定。

教师的分类管理并不是我们的创造，像哈佛、芝加哥这样的研究型大学，都有专职教学职位，但他们的专职教学教员通常没有终身职位，而是按合同聘任，尽管一些人可能一辈子都在一个地方教书。考虑到我们的情况特殊，北大的专职教学岗位教授也是终身的。今后，在实际操作中，教学研究型院系一般不应该直接从新毕业生中招聘专职教学讲师，而只是把一些经过考验的讲课高手转为专职教学教师。在管理上，专职教学型教师的合同期可以不受时间限制（即可以在讲师或副教授岗位上连续多次续约）。关于这方面，学校将有专门的规定出台。

十、关于改革的配套问题

任何改革都是牵一发而动全身的事情。有不少教员建议，在教师聘任和晋升制度改革出台的同时，其他配套的改革也应该一同出

台，否则，改革很难成功。

这一建议是有道理的，但过于理想化。许多改革的经验证明，要制定一个完全配套、系统的改革方案是不可能的，即使制定出这样的改革方案，操作起来也很困难，不容易成功，因为人们认识有限，事前看起来配套的方案事后常常证明是不配套的，观念的转变也有一个过程，不是一个配套方案所能解决的。中国过去 20 多年改革的经验表明，最容易成功的改革是先找到某个容易起步的突破口，一旦改革起步，就会暴露出体制的诸多其他问题，人们的观念也随之发生变化，然后一个一个解决。

我们认为，教师聘任和晋升制度的改革，不仅是北大建设一流大学的关键，也是整个体制改革的突破口。一旦这项改革起步，对其他方面改革的要求就随之而来。这里，我就大家普遍关心的学校行政管理体制的改革和教师编制的改革谈点看法。

1. 行政管理体制改革

许多教员对学校的行政管理体制提出了尖锐的批评。北大的行政管理确实存在不少问题，不适应建设一流大学的要求，也需要改革，也一定会改的。事实上，1999 年处级干部就地卧倒重新聘任就是一次重要改革；后勤系统的改革也已经大大推进了，大部分人已不是铁饭碗了。那么，这次改革为什么只动教师而不动其他行政人员？有三个原因：第一，同时推出行政改革和教师体制改革震动太大，不利于学校工作的稳定。稳住一头，动一头，震动小一些，容易起步，也容易成功；如果两头都动，正常的教学科研秩序甚至生活秩序就可能被打乱。第二，在教师人事管理改革推行一段时间之后再推出行政人事体制改革，行政人员相对容易接受一些。现在是教员对行政人员有意见，行政人员对教员也有意见。我们教员经常用国外大学或解放前中国大学里“教授主导”型体制批评现在的“行政主导”体制。确实，大学是为教学和科研而存在的，教授应该是主体，对行政人员的需要是从对教授的需要中派生出来的，行政人员的任务就是为学生和教员服务。但我们也应该认识到，如果教授水平不高，当教授是论资排辈，要求高质量的行政服务也有些不理直气壮。你说我的服务不好，那你又是什么水平？在教师队伍实

行聘任制后，年轻教员有了风险，只有真正高水平的人才能过五关斩六将晋升为教授，行政人员在心理上就更容易接受聘任制。届时再推出行政管理体制改革就容易得多。第三，行政管理人员的素质和效率固然重要，但对一个大学来说，最关键的还是教师队伍的素质。更重要的是，行政人员是稳定的，服务质量很大程度上是态度问题，改革也是做减法，晚一两年，也不会使质量降低；但是，教师是每年都在进，教授是每年都在提，是在做加法，而教员的质量很大程度上是天资和聘任前的训练决定的，晚改一年，就会有更多的不合格的人得到晋升，使得未来的改革变得更为困难。

2. 教授编制问题

我们现在对教师职称实行编制管理，每个院系进人、晋升都有名额控制；除了总量控制外，每年晋升都有分配的名额，不得突破。而且，每年可以晋升的名额与申请人的水平没有关系（但与申请人的数量有关），只要有名额，即使申请人的水平都不高，也总会有人得到晋升；相反，如果没有名额，水平再高也不能得到提拔。所以一到提职称的时候，每个院系都铆足劲向学校争名额。

理论上讲，在实行分级淘汰的 Tenure-track 制度后，晋升副教授和正教授不应该受名额限制，只要合格的人就应该得到晋升。这也是美国大学的典型做法。如果有名额限制，就可能出现有些合格的人由于没有名额而得不到晋升被迫走人的情况。我理解，这是许多人担心新体制会导致优秀人才流失的一个重要原因，也是一些优秀的人才也畏惧改革的主要原因。

那么，能不能现在就把晋升的名额控制取消呢？不能！各院系评职称的过程大家都知道是怎么回事。现在有许多人一直在等着升教授，如果现在就取消名额控制，恐怕用不了两年，大部分教员都成正教授了。这将与我们改革的目标背道而驰。不是学校不相信院系领导的品质，但学校有理由担心，院系领导顶不住压力。所以，名额限制现在还不能改。现在只能是名额和质量双重控制。

但大家应该放心，学校会采取一些灵活的措施确保真正优秀的人才能得到晋升（但标准会越来越严），不出现由于名额问题导致人才外流。各院系的编制方面有历史的原因，但应根据学科发展及国

家对人才的需求作出调整。即使现在教授编制已满的院系，学校也将通过制定动态平衡编制的办法确保北大在吸引人才方面的竞争力。学校也在考虑修订现在的编制指标，使得每个院系的标准更适合学科的特点。

究竟什么时候北大能走到晋升没有名额限制的新制度，现在不好定一个时间表，一切取决于晋升水准控制和教师队伍改进的实际情况。不同院系实施的时间也许不同。比如说，有的院系质量控制很好，5 年内没有提过不合格的教授，那么，可能从第 6 年开始，名额限制就取消；但如果做不到这一点，也许 10 年后仍然有名额控制。

有人说这次改革动作过大，是“休克疗法”。事实上，本次改革方案的制定充分考虑了与现有体制的衔接问题，特别是在操作层面上，新的晋升办法很容易与现有的职称评定制度接轨，根本不需要“休克”，充其量只是在跑步中做手术。比如说，申请晋职的程序与原来并没有很大的不同，只是申请人要记住，你最多只有两次的机会，需要考虑是今年申请好还是来年申请好；再就是评审增加了一些外部评议和向“教授会”报告等程序。这些做起来都不很难，只是多花点时间而已。招聘和晋升是大学教授除科研和教学外最重要的工作，多花点时间是值得的，是事半功倍的事情。如果不想在这方面花时间，就得在以后的管理中浪费更多的时间。

十一、关于不同院系的区别对待问题

北大是一个综合大学，文史哲、数理化、天地生、医学、法律、经济、管理都有。不同学科有不同的特征，自然不可能有一个适用于所有学科、所有院系的统一标准，大家希望不要“一刀切”是完全正确的。事实上，现在征求意见的方案充分考虑了不同学科的特点，尽量做到不以一个尺寸套所有的脚。比如说，理工医科专业教师在副教授岗位上最多有三个合同期（共 9 年），人文社会科学专业教师在副教授岗位上最多有四个合同期（共 12 年），后者比前者多了 3 年，就是考虑了人文社会科学出成果需要更长时间积累的特点。

专职教学型教师的比例，《方案》也只是给出了最高限，各院系可以在这个限制内制定自己的比例，也可以完全不设专职教学型教师。在原则上不可以直接聘任本院系毕业的教师的问题，部分特殊专业也不受此限制；甚至受限制的专业，如果现在做不到，也允许有一个过渡期。总的来说，《方案》适用于所有学科的规定都是原则性的，有很大的弹性，各院系可以在这些原则性规定的范围内制定自己的实施细则。

但是，不论各学科之间差别多大，一些共同的硬性规定还是必要的，如果没有这些硬性规定，各搞各的一套，就会引起院系之间的矛盾，改革也不可能起步。比如说，如果晋升申请没有统一的次数限制，有的院系 2 次，有的院系 5 次，前一个院系的教员一定会认为不公平。学校要求这些硬性的规定不能突破，但也允许院系制定更为严格的标准。比如说，第二次征求意见稿取消了“在 2003 年前已申请过 2 次以上（含）晋升正教授而没有成功的，按已申请 1 次计，2003 年之后只能再申请一次”的限定，但如果某个院系愿意，仍然可以加上这一条。如果某个院系愿意解聘不称职的正教授，学校也不会反对。

十二、关于晋升的学术标准的问题

新体制要求全面提高职务晋升标准，保证不再出现不合格的人员被晋升的情况。但这方面，《方案》也只能提出一些原则性要求，如：

“新聘教师和教师职务晋升必须坚持以学术标准为主，具备优秀的教学业绩（和能力）和社会服务业绩。”（第 33 条）

“学校将坚持新聘副教授和教授的学术水平必须高于现有副教授和教授的平均水平的原则，逐步提高教师队伍的整体水平。”（第 34 条）

“晋升或新聘任的副教授须有重要的、有影响的学术论文或专著发表，是本领域国内优秀的青年学者，达到相应年龄段所从事研究领域国内的前列，圆满完成教学工作量，教学效果优良。”（第 36

条）

“晋升或新聘任的教授必须是国内或国际同行公认的所从事学科领域有杰出成就的学者，有标志性的重要研究成就，圆满完成教学工作量，教学效果优良。”（第 37 条）等等。

有教员反映，新的晋升标准对教学要求不够，容易导致教员只重科研、不重教学的倾向。应该说，这是大家理解上的偏差。在任何一个研究型大学，圆满完成教学工作量是对每个教员的基本要求。一个教员如果不能做到这一点，他（她）就没有资格呆下去，更不用说晋升了。对此，聘任合同和教师守则将会有明确的规定。但是，对教学研究型教师来说，教学要求只是晋升的必要条件，而不是充分条件。一个教员不论教学多么突出，如果没有杰出的研究成果，都不应该晋升为（教学研究型）教授，尽管他可以晋升为专职教学的教授。这也就是说，研究标准是不可用教学替代的。

有些教员认为，“晋升或新聘任的教授必须是国内或国际同行公认的所从事领域有杰出成就的学者，有标志性的重要研究成就”，这个标准太高了，我们怎么能一下子就按世界一流大学的标准来要求呢？其实，这个标准只是要求以后晋升为教授的教员必须是国内一流的，有点名气的；并且，晋职标准应该偏重质量，而不是论文的数量。如果北大提了一个教授，该领域的外部同行没几个人知道，没有人能说出他有什么重要成果，他的论文没有被同行引用过，这是说不过去的。至于谁是一流的学者，谁是最有成就的学者，什么是标志性的杰出研究成就，我想大部分学科行内人是有标准的。

各院系必须制定出本院系晋升副教授和教授的具体的学术标准。这些标准应该是经得起同行品头论足的。有些标准尽可能客观些，如什么样的杂志上发表的论文算数，需要多少篇等等，以便候选人有一个稳定的预期，判断自己是不是达到了要求。晋升以研究成果的质量为重，但在相当一部分学科，杂志等级（如影响因子）和不同等级杂志上发表论文的数量在相当程度上总是衡量质量的一个重要指标。有了这些指标，评审也就更客观公正一些。

有些学科的教员分布于不同的院系。过去不同院系的晋升标准不一，产生了一些消极后果。第二次征求意见稿增加了一条：“同类

学科不同院系的晋升标准应尽量保持一致。”（第 40 条）

十三、关于“教授会”与学术委员会的关系问题

这次改革在教员聘任和职称晋升中引入“教授会议”（简称“教授会”）评议制，受到绝大多数院系和教员的欢迎。但对于“教授会”的权限究竟应该有多大这个问题，还是有分歧的。有一部分教员认为，既然有了教授会，就没有必要再有学术委员会，否则，教授会就是徒有虚名，没什么意义。

学校认为，在目前的情况下，教授会的作用保持在提供咨询性意见和初选比较合适。这是因为，现在一些院系的教授水平参差不齐，招聘和晋升完全由教授会决定，未必能保证质量和公正。但用教授会约束一下学术委员会还是必要的。第二次征求意见稿明确加上一条：“在教授会投票中同意票超过半数的，方可提交学术委员会审议。”（第 47 条第三款）以后教授会的权力范围是否扩大，只能根据情况而定。

参照国外的经验，第二次征求意见稿第 49 条还规定：“院长（系主任）应就院（系）提交学部和学校的晋升候选人写出独立意见，供学部和学校学术委员会讨论时参考。”学校认为，这样的规定不仅有利于调动院系主任的积极性，而且可以有助于纠正学术委员会可能出现的偏差。

第一次征求意见稿中第 46 条规定“院系学术委员会应有不少于 1/3 的成员由校外知名大学获得终身教职的教授担任”。当时做这样规定的考虑是，外部人更中立一些，有助于职务晋升的公正性。但多数院系对这一条提出不同意见，认为不具可操作性。第二次征求意见稿改为：学校鼓励有条件的院系聘请校外知名大学和科研机构获得终身教职的教授担任学术委员会委员。

原第 47 条修改为：“各级学术委员会组成应保持一个合理的年龄结构。院系和学部学术委员会内部委员应为本院系和学部学术骨干，并有良好的公信力。院（系）和学部学术委员会委员和主任由

院（系）和学部向学校提名候选人，校长审批任命。校学术委员会委员由校长直接任命。"（现第54条）

十四、关于《方案》的政策和法律依据问题

有一部分教员对此次改革方案是否符合《劳动法》和《教育法》有怀疑，社会上也有个别人说"北大的改革既不合理也不合法"。事实上，这次改革方案是参照国务院办公厅（2002）35号文件转发的国家人事部《关于在事业单位试行人员聘任制的意见》，结合北京大学的特点制定的。在计划体制下，教员与学校之间只有工作和隶属关系，没有正式的合同，但正像有些教员所正确指出的，这种工作关系可以理解为一种隐性合同。但是，隐性合同并不是不能解除。事实上，整个国有企业人事制度改革的过程，就是一个新的就业合同替代原来的隐性合同的过程。我们不能把改革当作一个普通的民事行为来处理。我们是在建立一个新的教师人事管理体制，而不是解除某个个别教员的就业合同。小法必须服从改革的大法。如果按照过去的体制，不要说用人单位解除合同，即使职工自愿离职也是不可能的。当然，改革要照顾既得利益，这在改革的方案中已有所体现。但改革更应该有助于推进整个学校和整个社会的利益；如果只要有一个人受损就不能改革，任何社会变革都无从谈起。解除隐性合同也是需要给予合理补偿的，但补偿有一个合理的范围，就像公共工程建设中对居民拆迁的补偿一样。当然正式解除合同即使发生，也在两三年之后，学校有足够的时间根据国家的有关规定制定出合理的补偿方案，保证学校的行为是符合法律的。